



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Rector: Carlos Greco

PyMEs: ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

BRECHA ENTRE “LO QUE DEBERÍA SER” Y “LO QUE ES”

Técnicas de gestión empresarial aplicadas a una empresa PyME

Trabajo presentado para cumplir con los requisitos finales para la aprobación
del Trabajo Final de Práctica Profesional

Seminario Final de Práctica Profesional

Profesor: Dr. Abella, José

Tutor: López, Matías

Alumnos: D'Amario, Karen; Marinelli, Carolina Antonela

Febrero 2019

ABSTRACT

Refrigeración Perri y Asociados S.R.L. es una pequeña empresa de refrigeración industrial radicada en el partido de General San Martín, la cual desde hace tiempo está atravesando una serie de conflictos que entorpecen el desarrollo y crecimiento de su negocio. La elección de este caso práctico radicó en poder examinar y encontrar las deficiencias que complican el trabajo diario de la compañía, para finalmente plantear posibles soluciones que a su vez sean factibles de aplicar a organizaciones con características similares.

Para el análisis y tratamiento del trabajo se hicieron visitas a la empresa en las cuales se pudo recolectar información a través de documentación e informes, testimonios de los empleados y socios, y de la observación misma del ambiente laboral. Fue necesario, además, la investigación y el planteo de un marco teórico acorde al contexto organizacional.

En base a los recursos obtenidos y con el apoyo de herramientas de la gestión administrativa, se realizó un examen íntegro de la empresa en el cual se identificaron dificultades como problemas de comunicación, superposición de tareas, falta de innovación en los sistemas de gestión, fallas en el control del trabajo operativo, ausencia de políticas sobre los recursos humanos, falta de definición de metas, objetivos, estrategia, cultura empresarial. En última instancia, se concluyó que dichos inconvenientes son comunes a ese tipo de compañías, y que una mejora implicaría un cambio no sólo en el accionar, sino también una evolución en la mentalidad del directivo, quien a su vez sea capaz de transmitirla al resto de los trabajadores.

ÍNDICE

Contenido

ABSTRACT	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES	7
PALABRAS CLAVE	9
INTRODUCCIÓN	10
EXPOSICIÓN DE LA TEMÁTICA	10
PLANTEO DE HIPÓTESIS	12
PLAN DE OBRA	13
CAPÍTULO I: ORIGEN, ACTUALIDAD Y CONTEXTO EMPRESARIAL DEL CASO DE ESTUDIO	14
PRESENTACIÓN	14
Historia	14
Actualidad	15
CONOCIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO	19
Microentorno	19
Macroentorno	20
ESTUDIO DEL MERCADO	28
Mercado y segmentación	28
Sector industrial	29
Demanda	31
Competencia	33
CAPÍTULO II: LAS ORGANIZACIONES Y SU PROCESO DE GESTIÓN	36
LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	36
Sistemas sociales y abiertos	36
Niveles organizacionales	38
Ciclo de vida empresarial	41
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	45
Elementos de la estrategia	46

Cultura.....	48
Objetivos.....	49
Estrategia.....	50
GESTIÓN EMPRESARIAL	54
Funciones de la administración	54
Management: eficacia y eficiencia.....	59
CONTEXTO INSTITUCIONAL	60
Macroambiente	60
Ambiente de trabajo o microambiente	61
Análisis F.O.D.A.	61
CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	63
Cambio planeado	63
Tipos de cambio.....	64
Resistencia al cambio	65
Reducción de la resistencia al cambio	68
CAPITAL INTELECTUAL Y CAPITAL HUMANO.....	69
Capital intelectual	69
Capital humano.....	70
<i>CAPÍTULO III: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN.....</i>	<i>71</i>
CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	71
El carácter multivariado del área de RR.HH	71
Un modelo de múltiples roles para el management de RR.HH	71
El carácter situacional del área de RR.HH.....	72
Objetivos del área de RR.HH.....	73
La administración de RR.HH.....	73
La importancia de la administración de RR.HH	73
Análisis de los puestos.....	75
Planeación de personal	76
El proceso de reclutamiento	76
La entrevista como principal técnica de selección	77
Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades	77

Técnicas de simulación.....	80
Preselección y selección del candidato.....	80
Inducción de los empleados.....	81
El proceso de capacitación	81
Métodos de capacitación.....	82
La evaluación de desempeño	83
Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	83
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	87
Introducción	87
La comunicación	88
Proceso comunicacional como un compromiso	88
Concepto de comunicación.....	89
Las funciones de la comunicación	89
El proceso de comunicación	90
La comunicación como acción.....	91
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL	92
La motivación humana.....	92
Descripción del proceso	93
Primeras teorías de la motivación.....	94
Teoría de la jerarquía de las necesidades	94
Teoría X y teoría Y	96
Teoría de motivación-higiene	96
Teorías contemporáneas de la motivación	97
Teoría de las necesidades de McClelland.....	97
Teoría de la evaluación cognoscitiva.....	97
Teoría del establecimiento de metas	98
Teoría de la equidad.....	98
Satisfacción en el trabajo	99
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO	102
CICLO DE VIDA EMPRESARIAL	102
PROCESO DEL NEGOCIO	103

Mapa de procesos de gestión.....	103
ANÁLISIS INTERNO.....	107
Aplicación de matriz F.O.D.A.	107
Problemáticas pasadas, consecuencias actuales	110
Suceso 1: Área operativa técnica	112
Suceso 2: Área administrativa.....	112
CAPÍTULO V: ETAPA FINAL.....	115
DIAGNÓSTICO	115
PROPUESTA N° 1: INTERNA.....	116
Implementar un cambio organizacional	116
Etapas del proceso de cambio.....	116
Plan de acción.....	119
PROPUESTA N° 2: EXTERNA	119
Elección de una consultora externa.....	119
Como una inversión a futuro	120
DESENLACE.....	122
Conclusión general	122
Fundamentación	122
Conclusiones individuales	123
BIBLIOGRAFÍA	125
Páginas web.....	126
ANEXOS.....	128
ENTREVISTA	128
TABLERO DE COMANDO.....	133

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES

Cuadro 1: MATRIZ DE OPCIONES DE POLÍTICAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO	25
Cuadro 2: TABLA DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIONES	85
Cuadro 3: FACTURACIÓN MENSUAL DE CLIENTES QUE TIENEN CONTRATADO EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L. PERÍODO ENERO - OCTUBRE 2017	105
Cuadro 4: ANÁLISIS DE FACTORES DE MATRIZ F.O.D.A. DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.	109
Cuadro 5: PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L. DE 2005 A 2017.....	113
Gráfico 1: ORGANIGRAMA EMPRESARIAL DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.	15
Gráfico 2: MARCO PESTEL	21
Gráfico 3: SECTORES ECONÓMICOS	30
Gráfico 4: INFORMACIÓN DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES: ARGENTINA.....	31
Gráfico 5: INFORMACIÓN DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES: BUENOS AIRES Y CABA... ..	32
Gráfico 7: EL SISTEMA Y SUS CUATRO ELEMENTOS ESENCIALES	37
Gráfico 8: LOS TRES NIVELES ORGANIZACIONALES Y EL AMBIENTE	38
Gráfico 9: ORGANIGRAMA EMPRESARIAL	40
Gráfico 10: CICLO DE VIDA EMPRESARIAL	42
Gráfico 11: CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL	47
Gráfico 12: TIPOS DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	51
Gráfico 13: LAS CUATRO FUNCIONES BÁSICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	55
Gráfico 14: EFICACIA Y EFICIENCIA	59
Gráfico 15: MATRIZ F.O.D.A.	62
Gráfico 16: FACTORES INTEROS Y EXTERNOS QUE GENERAN CAMBIOS.....	63
Gráfico 17: TIPOS DE CAMBIO.....	64
Gráfico 18: EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	75
Gráfico 19: LA APTITUD COMO BASE DE LA HABILIDAD	78
Gráfico 20: EL COMPROMISO COMUNICACIONAL	89
Gráfico 21: EL PROCESO DE COMUNICACIÓN	91
Gráfico 22: EL PROCESO DE MOTIVACIÓN.....	94
Gráfico 23: JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	95
Gráfico 24: RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	100
Gráfico 25: MAPA DE PROCESOS DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS Y S.R.L....	103
Gráfico 26: MATRIZ F.O.D.A. DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.....	110

Gráfico 27: PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L. DE 2005 A 2017.....	114
Ilustración 1: PRINCIPALES CLIENTES DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.	17
Ilustración 2: PARQUES INDUSTRIALES DENTRO DEL NOROESTE DEL GRAN BUENOS AIRES.....	33
Ilustración 3: PRINCIPALES CLIENTES DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.	35

PALABRAS CLAVE

Consideramos útil nombrar un grupo de palabras que son fundamentales y se destacan a lo largo de la descripción y fundamentación de todo el trabajo:

- ❖ **Administración:** acción de planear, organizar, dirigir y controlar las tareas de cualquier institución.
- ❖ **Gestión empresarial:** conjunto de actividades relativas a la actividad cotidiana de una organización.
- ❖ **Cambio:** tarea que implica la modificación de actividad o actitud frente a cierta situación, bajo determinadas circunstancias.
- ❖ **Comunicación:** actividad oral o escrita entre dos o más participantes que, mediante el intercambio de palabras o símbolos (datos, información) tiene como finalidad transmitir un mensaje.
- ❖ **Control:** actividad destinada a la verificación de tareas y/o correcta ejecución de un plan de acción.
- ❖ **PyME:** pequeña y mediana empresa.
- ❖ **RR.HH:** recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

EXPOSICIÓN DE LA TEMÁTICA

Tener la idea de crear una organización es un desafío sumamente interesante, que implica un largo recorrido de mucho esfuerzo y dedicación. Sin embargo, el trabajo no finaliza ciertamente una vez establecida la institución: la mayor responsabilidad reside en lograr mantener la empresa en funcionamiento a lo largo del tiempo, superando los obstáculos y sobreviviendo a las crisis económicas del país, sin perder el foco de atención en el desarrollo organizacional.

El fundador es la mente maestra del negocio, quien se encarga en principio del diseño organizacional, de idear áreas y asignar funciones, de armar procesos y distribuir recursos, de lograr finalmente establecer un sistema interconectado. Allí, en donde todo se encuentra relacionado y una acción en una de las partes afecta a otros componentes, nos hace pensar que cuando estamos frente a una empresa, sin importar su envergadura, debemos concebirla bajo un **enfoque sistémico**, es decir, considerar los elementos del sistema y sus relaciones tanto internas como externas.

Un modelo sistémico para la administración empresarial tiene tres implicancias fundamentales:

1. Los gerentes deben coordinar las actividades laborales que se llevan a cabo en las distintas partes de la organización, mientras que a su vez deben asegurar que todas esas partes trabajen en conjunto para poder lograr los objetivos de la empresa.
2. Las decisiones tomadas por un área organizacional y las acciones que se pongan en práctica en ella terminarán por perjudicar a otras áreas.
3. Las organizaciones no son autosuficientes. Dependen de su entorno para obtener los insumos esenciales y para dar salida a su producción¹.

Debido a los constantes cambios de la globalización que afectan o pueden afectarlas, las organizaciones nacen y viven en un ambiente de incertidumbre. Con lo cual, deben adecuarse y estar preparadas para evolucionar en el tiempo.

¹ Robbins, S. P.; Coulter, M. (2014) *Administración*. México: Pearson, pág. 16.

El presente trabajo tiene como finalidad conceder información útil y herramientas para facilitar la transición del campo conceptual a la práctica, aplicable especialmente a aquellas pequeñas y medianas empresas que tienen dificultades para detectar a tiempo los problemas de gestión que le impiden el crecimiento sostenible en el tiempo.

PLANTEO DE HIPÓTESIS

Para el desarrollo del trabajo daremos a conocer un caso concreto que actualmente está ocurriendo en una pequeña empresa de servicios para industrias ubicada en el partido de General San Martín.

Partimos de dos hipótesis:

1. ***La falta de direccionamiento, planeación, control y gestión de los recursos en pequeñas empresas, se traduce en problemas de crecimiento y desarrollo sustentable en el tiempo.***
2. ***La adopción de cambios en la gestión interna optimiza el desarrollo del trabajo diario afianzando el compromiso de todos los integrantes, pudiendo cumplir con los objetivos y finalmente, logrando un incremento en las ganancias.***

En el presente caso práctico se utilizó la **metodología descriptiva** que consiste en la observación y descripción del objeto de estudio, puntualmente, la situación actual de una PyME, identificando su actividad principal, procesos, el capital humano que desempeña cada tarea y la relación existente entre los sectores, así como también el clima organizacional, haciendo foco en las dificultades que aumentan la brecha entre lo ideal y lo real. Para recabar la información necesaria se realizaron visitas y reuniones in situ con los directivos y el personal de la empresa.

PLAN DE OBRA

A continuación se presenta el plan de obra elegido para el presente trabajo:

El capítulo I, expone la historia de la empresa a analizar, desde el momento de su fundación hasta su situación en la actualidad. Se da a conocer el mercado y entorno en el cual se desempeña, tanto de su ámbito interno como externo y las características del mercado donde se desempeña.

El capítulo II, tiene en cuenta un enfoque sistémico para la descripción de la organización. Se desarrollan cada uno de sus componentes, se describe el proceso de la gestión empresarial y sus aspectos estratégicos, el contexto organizacional y se destaca por último la valoración del capital humano.

El capítulo III, detalla las diversas tareas del sector de Recursos Humanos abarcando desde la selección de personal hasta la evaluación de desempeño. Posteriormente se expone el vínculo entre la organización y la comunicación, y mediante la descripción de su proceso y funciones se da a conocer el valor de su correcto funcionamiento. Por último, se hace foco en la motivación laboral mediante la descripción de diversas teorías.

El capítulo IV, se desarrolla en base al análisis del caso expuesto. Se explica en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa, y para puntualizar se expone el mapa de procesos, detallando cuál es su actividad principal y la función de cada sector. Finalmente a través de un análisis F.O.D.A. se examina situación actual de la organización y se detallan las problemáticas actuales.

El capítulo V, enseña cuáles son y el por qué de las causas que llevaron a la organización a estar en las condiciones que se encuentra hoy en día.

El capítulo VI, plantea dos posibles soluciones, de carácter interna y externa, aplicables a la empresa en cuestión y a las PyMEs que en general tengan características similares y estén bajo las mismas circunstancias que la del caso de estudio.

El capítulo VII, constituye el cierre del trabajo. Allí quedan plasmadas las ideas centrales de la investigación, así como también la opinión personal de cada una de las dos autoras del proyecto.

CAPÍTULO I: ORIGEN, ACTUALIDAD Y CONTEXTO EMPRESARIAL DEL CASO DE ESTUDIO

PRESENTACIÓN

Historia

Refrigeración Perri y Asociados S.R.L. es una pequeña empresa familiar que se desempeña dentro del rubro industrial, ofreciendo un servicio integral de ingeniería y asistencia técnica para todo tipo de industrias que requieran de la refrigeración y climatización para su correcto funcionamiento.

En 1997 el fundador comenzó su negocio brindando servicios domésticos y comerciales. Las reparaciones de los equipos que no podía solucionar en el domicilio, los retiraba y los arreglaba en el garaje de su casa.

Luego de un tiempo su hermano menor se incorporó a la actividad. De esta manera se amplió la atención a plantas del rubro metalúrgico, plásticos, alimenticias, laboratorios, hotelería, centros comerciales y gastronómicos, entre otros. Ofrecían un servicio de mantenimiento preventivo mensual de climatización y atención a máquinas enfriadoras de agua (Chiller) que se utilizan en los procesos productivos industriales.

Sus esfuerzos lograron aumentar la cartera de clientes lo cual obligó a los hermanos a alquilar un local en la zona de Villa Lynch y a formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada, para la cual el fundador necesitaba como mínimo dos socios para constituir la. Su hermano rechazó la participación de esa sociedad, dada su corta edad prefería ser empleado para no asumir riesgos. Por este motivo el fundador incorporó a su esposa como socia pero sin participación activa, para poder constituir finalmente la sociedad Refrigeración Perri S.R.L.

En el año 2011 por problemas personales del fundador se realizó un cambio de firma a **Refrigeración Perri y Asociados S.R.L.**, integrada por tres socios: El fundador, su hermano y un amigo, que contaba con conocimientos de electricidad.

En el 2014, la empresa se radicó y logró conseguir un lugar propio para instalarse ubicado en la calle Caseros 2678, en la localidad de San Andrés dentro del partido de General San Martín, donde permanecen actualmente.

Refrigeración Perri y Asociados S.R.L. se inició con un capital social de \$ 100.000 aportado entre los tres socios. Concentra el 80% de las acciones distribuidas entre el fundador y su hermano. El 20% restante corresponde al tercer socio que fue designado por consenso de ambos hermanos.

Actualidad

Gráfico 1: ORGANIGRAMA EMPRESARIAL DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.

Fuente: elaboración propia.

La compañía posee ya casi 20 años de vigencia en el mercado. Su fundador Luis Perri, actualmente gerente general, se encuentra formando parte de la misma. Luis destaca la buena relación de los miembros de la familia, específicamente con su hermano que es gerente de compras. Relata también que la comunicación entre ambos es un diferencial para que no haya problemas en la empresa.

El fundador resalta que una de ***las claves del éxito para la permanencia de la empresa en el mercado, es la división de roles entre los socios***, ya que cada uno posee una gerencia diferente según su especialización. Existe además separación entre los roles familiares y empresariales.

En el caso de la toma de decisiones no poseen una estructura fija que los rija, y si bien Luis es gerente general busca siempre tomar las decisiones en consenso con los demás socios. Concuerdan en que para incorporar una persona a la empresa sea o no de la familia los tres socios deben estar de acuerdo. Actualmente no trabajan familiares políticos en la empresa.

Las contrataciones del personal administrativo se realizan a través de la modalidad de pasantías de la Universidad Nacional de San Martín. El departamento de pasantías se encarga de gestionar el proceso de selección, desde la publicación de la propuesta laboral hasta la preselección del perfil. Luego la empresa se encarga de entrevistar las postulantes y decide quién va a ocupar el puesto.

Se firma un acuerdo entre las tres partes. En primera instancia el tiempo de contratación es por tres meses, con posibilidad de renovación. Al cumplir un año como pasante, se lo efectiviza y se le asigna beneficios como viáticos, prepaga y almuerzo.

En cuanto al personal técnico, la búsqueda se realiza a través de páginas web de empleo como Computrabajo o Bumeran y luego se seleccionan los postulantes según el perfil y la experiencia en el rubro. Se contratan por un período de prueba de tres meses hasta que se los efectiviza.

Desde un enfoque social, en pos de poder colaborar con la educación secundaria de los jóvenes que eligen la modalidad técnica, la empresa está adherida al Sistema de Prácticas Formativas en Ambientes de Trabajo, inscripta en el Listado de Instituciones Oferentes que brindan sus instalaciones para realizar dichas prácticas. Este régimen aplica a estudiantes mayores de 16 años de edad, del sistema educativo que depende de la Dirección General de Cultura y Educación, y tiene como fin fomentar la formación de los alumnos como sujetos activos con emprendimientos individuales y comunitarios. Asimismo estas Prácticas Formativas permiten a los alumnos el manejo de plataformas y lenguajes tecnológicos que le brinden experiencia en su orientación vocacional.

Hoy en día la firma cuenta con una dotación de doce empleados, que atienden a una cartera de más de cien clientes de diferentes rubros. Entre los más reconocidos se encuentran: McCain; Aguas Danone; Campo Austral S.A.; Hotel Ibis; 3M Argentina; Masterfoods Argentina LTD (m&m's, Pedigree, Royal Canin); UPS SCS; IPH SACIF; Amalfi; Frahel; Parex Klaukol; Barbury Company S.A. (Roker); Teatro Colón; Servicio Meteorológico Nacional.

Ilustración 1: PRINCIPALES CLIENTES DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al medio ambiente, el representante legal de Refrigeración Perri y Asociados S.R.L., tiene conocimiento de las Normas Iso 9001 (calidad) e Iso 14001 (ambiental). Es por ello que realizan sus trabajos bajo los lineamientos de estas normas aunque no cuentan con la certificación. Utilizan los productos que no dañan la capa de ozono², y comercializan equipos acondicionadores de aire de clase "A" que cuentan con una mayor eficiencia energética³.

De acuerdo a la integridad física y protección de los trabajadores, la firma se desempeña bajo las normas **Iram-Iso 45001:2018 – Sistemas de**

² Refrigeración: buenas prácticas de mantenimiento. (Junio 2004) Argentina: Saber cómo, N° 17, Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). <https://www.inti.gov.ar/sabercomo/sc17/inti2.php>

³ ¿Cómo leer una etiqueta de aires acondicionados? Argentina: Etiquetas de eficiencia energética. <http://www.eficienciaenergetica.org.ar/aire.asp?id=>

Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo⁴, destinada a mejorar las prácticas laborales en todo el mundo al proporcionar un conjunto de lineamientos sólidos y eficaces para gestionar la seguridad y la salud en este ámbito.

Entre los beneficios concretos de su implementación deben mencionarse la reducción de los accidentes, ausentismo y consecuente aumento en los niveles de productividad; disminución de costos de seguro; identificación de los requisitos legales pertinentes; adopción de un enfoque basado en el riesgo, lo que garantiza una mayor efectividad frente a contextos cambiantes; mejora en la reputación corporativa, entre otros.

Los técnicos de la empresa todos los años reciben una inducción sobre seguridad e higiene dirigida por el Licenciado Carlos Higa, contratado en forma externa específicamente para ese propósito. Los principales temas a tratar son: prevención de riesgos en el ámbito laboral; trabajos en altura; uso y conservación de los elementos de protección personal; riesgos eléctricos y mecánicos; orden y limpieza.

Por otra parte, según la entrevista realizada al fundador se obtuvo la siguiente información acerca de la empresa:

Misión

"La misión de la empresa es ofrecer servicio de asistencia técnica e ingeniería de procesos aplicado al mantenimiento industrial y servicio técnico de equipos de refrigeración y calefacción.

Las unidades de negocio son tres: Mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria, servicio técnico y proyectos de ingeniería para obras llave en mano".

Visión

"Ser la empresa número uno en servicios de refrigeración dentro del Gran Buenos Aires."

Valores

"Tenemos valores que nos representan por lo que realmente somos como personas y por la empresa que entre todos llevamos adelante. Creo que la transparencia en operaciones financieras es el principal.

⁴ Petroni, O. Nueva norma internacional de gestión de seguridad y salud en el trabajo. (25/05/2018) Argentina: Diario La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/2119792-nueva-norma-internacional-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Pero además por supuesto el respeto entre los miembros de la organización, los buenos modales, el compromiso y la responsabilidad nos dan una base para incentivar al buen clima laboral."

Objetivos

"Nuestro principal objetivo es aumentar las ventas de servicios de mantenimiento preventivo, lo que nos va a permitir solventar los costos fijos y además tener una rentabilidad que nos beneficie.

Proveer a las industrias recursos calificados que puedan prevenir las roturas, reduciendo los costos operativos de nuestros clientes.

Implementar un control por oposición sobre el área operativa de servicio y mantenimiento.

Medir la eficiencia de los operarios."

Estrategias

"No, no tenemos una estrategia fija definida."

CONOCIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

Para poder determinar los factores externos e internos a la organización que inciden en su ámbito de trabajo actual y en sus decisiones futuras, debemos analizar ciertos aspectos del contexto empresarial.

Microentorno

Para abordar el tema, entendemos que el microentorno trata de lo que sucede puertas adentro de cualquier organización. Para ello se expondrá una definición de lo que llamamos clima organizacional y luego se describirá el clima percibido en la empresa en cuestión.

El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las

percepciones de las personas. Es un **fenómeno subjetivo** que se refiere a las actitudes, valores, normas y sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte. También es un **fenómeno objetivo**, es decir, como conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la forman.

El ambiente laboral, según lo percibido en cada visita, es muy calmo y familiar: los empleados ejercen sus tareas cada uno en su puesto de trabajo que parece ser un espacio cómodo y adecuado para desempeñarse, donde además cuentan con un sector para el archivo de materiales, y cada cual tiene los recursos necesarios de acuerdo a sus funciones (computadoras, teléfonos, herramientas, entre otros). Hay también una sala de reuniones con proyector y pizarra de anotaciones, un hall de atención a clientes y proveedores en el sector de recepción, y tienen a su disposición un expendedor de agua fría y caliente, equipo de mate y una máquina de café. Este tipo de comodidades hacen del ambiente un lugar cálido y agradable.

La comunicación entre los sectores, además de personalmente, se lleva a cabo a través de teléfonos internos, por telefonía móvil, vía correo electrónico y también por la plataforma virtual de chat Skype. Las conversaciones que se presenciaron fueron en tonos cordiales y el clima percibido es positivo. Todos mostraron conformidad con el trato y las relaciones interpersonales, tanto el sector operativo como el área de administración y los superiores.

Como se puede apreciar, el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, y de acuerdo a los expertos, se pudiera decir que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, entre otros; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Macroentorno

Engloba todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Por lo general estas variables, no sólo afectan a la empresa en su conjunto, sino que también afecta a todo aquello que la rodea como ser industrias, sectores, competidores y mercados.

Lo importante es realizar un análisis preciso de cada una de estas variables para luego poder protegernos de cuestiones que puedan resultar dañinas a nuestra empresa.

Un buen punto de partida para comprender este macroentorno es el **Marco PESTEL** que clasifica las influencias del entorno en seis categorías: **Político**, **Económico**, **Social**, **Tecnológico**, **Ecológico** y **Legal**.

Gráfico 2: MARCO PESTEL



Fuente: elaboración propia basada en Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. 2006.

Político: es importante conocer cuáles son las políticas que rigen en el país para poder así beneficiarse de ellas. En diciembre de 2015, Argentina optó por una nueva forma de gobernar: Mauricio Macri fue elegido como el nuevo presidente de la República Argentina.

Las elecciones presidenciales de finales de 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas claves tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del régimen del sistema de estadísticas nacionales.

Por otra parte, Argentina ha retomado una agenda muy activa en política internacional y está al frente de la presidencia del G-20 durante el 2018⁵, al mismo tiempo que manifestó su intención de adherirse a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y ha inaugurado su rol de observador en la Alianza del Pacífico⁶.

Este contexto político afectó a las industrias de todos los rubros, pero en especial a las metalúrgicas autopartistas que fueron quienes optaron por producir en otros países. Las empresas no estaban de acuerdo con la política neoliberal planteada por el gobierno actual y decidieron realizar sus inversiones en el exterior, presentando convocatoria a sus proveedores, con intención de cancelar sus obligaciones a largo plazo. Este tipo de consecuencias son las que tuvo que afrontar la firma.

Económico: es de carácter relevante investigar acerca de la variación de la actividad de la industria manufacturera respecto del año anterior. Cabe destacar que aunque la empresa Refrigeración Perri y Asociados S.R.L. se desarrolla dentro de la industria metalmecánica, comercialmente se relaciona con empresas que pertenecen a otros rubros completamente diferentes.

El primer trimestre 2018 el ***Estimador Mensual Industrial*** presenta un incremento del 2,9% respecto del mismo período del año pasado, mientras que en el mes de Marzo 2018 se registra un aumento del 1,2% en comparación con el mismo mes del año anterior.

Comparando el mes de Marzo 2018 con Marzo del 2017, se observan subas en la industria automotriz (26,6%), las ***industrias metálicas básicas***, la ***metalmecánica*** (4,3%), entre otras. Mientras que se registran disminuciones en la ***industria textil*** (-8,8%), en los ***productos de caucho y plástico*** (-4,1%), en la ***industria alimenticia*** (-1,0%) entre otros.

La industria metalmecánica tuvo un desempeño positivo impulsado principalmente por demanda de la actividad de la construcción, de la fabricación de maquinaria agrícola y del sector energético.

A su vez, la actividad de la construcción impulsa diversas ramas que componen la industria metalmecánica. Entre los segmentos con mejor desempeño de Marzo del corriente año se destacan los vinculados con montajes industriales y con la fabricación de productos metálicos para uso estructural.

⁵ Macri, M. (01/12/2017) *Construyendo consenso para un desarrollo equitativo y sostenible*. Argentina: Visión de la Presidencia Argentina G20 2018. <https://g20.argentina.gob.ar/es/vision-de-la-presidencia-argentina>

⁶ *Argentina: panorama general. Argentina: El Banco Mundial en Argentina*. (12/04/2018) <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Finalmente cabe mencionar que algunas ramas vinculadas a la producción de herramientas de mano, envases metálicos y línea blanca, adviertan cierta retracción en las ventas concretadas.

Las expectativas económicas de corto plazo de las grandes empresas, según la encuesta cualitativa industrial respecto a la **demand interna**, el 57,0% anticipa un ritmo estable para el segundo trimestre del 2018 respecto al mismo período del 2017; el 32% de las empresas esperan un aumento; el 11% prevé una baja.

Respecto a las **exportaciones**, el 54,5% no anticipa cambios para el segundo trimestre 2018; el 31,5% espera una suba; el 14,0% vislumbra una disminución.

La utilización de la **capacidad instalada** el 69,7% de las empresas no anticipa cambios; el 21,2% vislumbra una suba; el 9,1% prevé una baja.

En el rubro de **dotación de personal**, el 73,2% no esperan cambios en la dotación; el 16,0% prevé un aumento y el 10,8% una disminución.

La situación económica a corto plazo de las grandes empresas no sufrirá cambios significativos para el segundo período del 2018. Se esperan que permanezcan estables según la información recabada por el INDEC⁷.

Sociocultural: la profunda crisis económica de 2002 puso en evidencia las limitaciones de la Protección Social en Argentina (PSA) para amortiguar las consecuencias sociales en pobreza y desigualdad en la distribución del ingreso, dado el modelo de Estado de Bienestar truncado que se organizaba exclusivamente en torno a programas de elegibilidad y financiamiento contributivo.

La respuesta institucional a la crisis consistió en la expansión significativa de los programas de transferencia de ingreso y elegibilidad no contributiva y pseudo-contributiva. A nivel nacional, el programa Jefes y de Hogar, implementado en 2002, fue el primer programar no contributivo de escala masiva, el cual seguido por la Moratoria Previsional en 2005 y el régimen de Asignaciones Universales por Hijo (AUH) en 2009. La nueva arquitectura institucional de la protección social tiene a la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) como principal agencia implementadora, administrando programas de transferencias de ingreso dirigidas a las tres principales etapas del ciclo vital: infancia (asignaciones familiares), edades centrales (transferencias condicionadas en educación y capacitación) y adultos mayores (jubilaciones y pensiones). La PSA ha avanzado hacia un sistema

⁷ Estimador Mensual Industrial, Informes Técnicos Vol. 2 N° 80 – Industria manufacturera Vol. 2 N° 10. (Marzo 2018) Argentina: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emi_04_18.pdf

integrado y articulado de programas y políticas de transferencia de ingreso, que redujo la pobreza y mejoró la distribución del ingreso a partir de la ampliación de la cobertura y el gasto público social. La pobreza y la extrema pobreza revirtieron la tendencia creciente que observaban desde la década de 1990 y alcanzó su pico máximo en el 2002⁸.

El desempleo, que había superado el 20% de la población económicamente activa en 2003, se redujo hasta alcanzar el 6,6% en 2015. El empleo informal, medido como la proporción de trabajadores asalariados que no realizan contribuciones a la Seguridad Social, descendió en el mismo período de 43% a 30%.

La PSA hoy se encuentra mejor preparada para amortiguar los efectos sociales de crisis o fluctuaciones de ciclo económico.

En cuanto a la educación, en los últimos años se mejoraron las condiciones, se apostó a invertir en instituciones públicas para que el acceso sea favorable y llegue a millones de estudiantes. Se llevaron a cabo varios proyectos como “conectar igualdad” (entrega de netbooks a escuelas y maestros), que contribuyeron a promover la igualdad fomentando de esta manera la inclusión y brindando las herramientas necesarias para transformar su entorno social y cultural hacia una mejora.

⁸ MORENO, J. M., con la colaboración de APELLS, M. y LAKNER, C. (20/11/2015) *Protección social y trabajo en Argentina, Argentina. Notas de políticas públicas para el desarrollo*. Argentina: Banco Mundial, <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/899411467995396294/pdf/106122-WP-P156046-PUBLIC-SPANISH-NotasdePol%C3%ADticas-ARGENTINA.pdf>

Cuadro 1: MATRIZ DE OPCIONES DE POLÍTICAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO

	CORTO PLAZO (1 AÑO)	MEDIANO PLAZO (2 - 3 AÑOS)
JUBILACIONES Y PENSIONES	Evaluar, y eventualmente, corregir el índice de movilidad jubilatoria.	Diseñar un mecanismo de acceso continuo a prestaciones proporcionales a la historia contributiva, tomando en consideración la sustentabilidad actuarial y financiera.
ASIGNACIONES FAMILIARES	Cerrar las brechas de cobertura de los programas de transferencia dirigidos a la infancia, de manera activa, coordinando con actores locales.	Diseñar un índice de movilidad específico para las asignaciones familiares. Unificar los programas de asignaciones familiares provinciales, completando la amornización paramétrica de los programas de asignaciones familiares.
POLÍTICAS ACTIVAS DE MERCADO DE TRABAJO	Mejorar la coordinación interinstitucional, agrupando las políticas de empleo y capacitación, incluyendo programas de transferencia para terminalidad educativa en una única institución.	Reformar el Fondo Nacional de Empleo asignándole roles de coordinación de políticas activas y pasivas de mercado de trabajo, especialmente respecto de la capacitación laboral.
INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	Mejorar la cantidad y calidad de la información estadística disponible para monitorear y evaluar la eficacia de las políticas de protección social, tanto en cobertura y distribución como en incidencia para la prevención como la reducción de la pobreza.	

Fuente: elaboración propia basada en Notas de políticas públicas para el desarrollo. Argentina: Banco Mundial. <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/899411467995396294/pdf/106122-WP-P156046-PUBLIC-SPANISH-NotasdePol%C3%ADticas-ARGENTINA.pdf>, pág. 120.

Tecnológico: Argentina cuenta con un Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, desde el 2007. Su objetivo principal es incorporar la ciencia y la tecnología al servicio del desarrollo económico y social del país. Se desarrollaron plataformas que se utilizan para llevar a cabo innovaciones en el sistema productivo. Dentro de las tecnologías de propósito general se encuentra la biotecnología, la nanotecnología, las **tecnologías de comunicación**, y **tecnologías de la información**. Nuestro país actualmente incentiva el fortalecimiento de un nuevo modelo productivo que mejore la competitividad de la economía.

En la actualidad, las modernas tecnologías hacen posible una nueva manera de desarrollar los negocios, el comercio se da en el ciberespacio, un medio electrónico muy alejado de las ataduras geográficas de los espacios de mercado.

El rasgo esencial en el ciberespacio es la conectividad. Las redes electrónicas, por su propia naturaleza, derriban las paredes y las fronteras. A diferencia del mercado establecido en un lugar geográfico típico de la era industrial, que se sustentaba en la idea de compradores y vendedores soberanos que se relacionaban en transacciones discretas, cada uno independiente del otro, la economía del ciberespacio agrupa a las empresas en

grandes redes de relaciones de inter-dependencia en cuyo seno se comparten actividades e intereses⁹.

El impacto de la tecnología en los últimos años fue la clave para que las empresas tengan nuevas herramientas para desarrollar sus negocios. Internet y el acceso a la comunicación rápida, a través de las páginas diseñadas para compras y ventas de manera electrónica, es la tendencia de las empresas que se van adaptando a los cambios.

Para el año 2020, se espera que salgan al mercado las redes de quinta generación (5G). En comparación a la tecnología actual (4G), la nueva generación tiene como objetivo llegar a alta velocidad y baja latencia (lo que provee la interactividad en tiempo real para los servicios que utilizan la nube) para el Iot (interconexión digital de los objetos cotidianos en internet, el "Internet de las cosas"), el Internet táctil, la velocidad de los datos y la robótica.

La tecnología 5G va a cumplir con la expectativa de sistemas de toma de decisiones críticas ultra confiables para la alta gama de servicios industriales y para los ciudadanos, por ejemplo, comunicaciones de sensores a actuadores para aplicaciones industriales, aplicaciones de drones/robótica, navegación de vehículos autónomos, entre otros¹⁰.

Ecológico: en Diciembre de 1973 se crea en Argentina la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente Humano, instaurando el Plan Trienal de Medio Ambiente Humano.

El período de los gobiernos de facto desorganizó la institucionalidad ambiental que es retomada a partir de la instauración de la democracia con diferentes organismos dependientes de la Presidencia de la Nación.

En 1992 se crea nuevamente la secretaría con el mismo nombre de la existente en el año 1973. En 1996 cambió su nombre, por el de Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable, incluyendo funciones que facultan no sólo a promover la conservación y el uso sostenible de los recursos sino a incidir sobre aspectos que garanticen su sustentabilidad.

En las provincias se ha realizado un proceso de reestructuración con la incorporación de dependencias con competencias ambientales de distinto nivel jerárquico: Ministerios, Secretarías, Subsecretarías, Comisiones y Direcciones.

⁹ Reihs, N.; Salinas, C. (Mayo 2013) *La influencia de las nuevas tecnologías en el comportamiento comunicacional*. Argentina: Creación y Producción en Diseño y Comunicación año IX, N° 53, Facultad de Diseño y Comunicación – Universidad de Palermo. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/457_libro.pdf

¹⁰ *Presentación de las redes 5G. Características y usos*. (Febrero 2016) Argentina: Gemalto. <https://www.gemalto.com/brochures-site/download-site/Documents/tel-5G-networks-QandA-es.pdf>

En 1992 se crea el Consejo Federal de Medio Ambiente, que reúne periódicamente todas las provincias y la Secretaría de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable. En 1994 se firmó el Pacto Federal Ambiental con el fin de concretar las políticas ambientales que se van a adoptar¹¹.

En el mismo año, con la reforma constitucional artículo 41, Argentina se compromete a brindarles a todos los ciudadanos el derecho a disfrutar de un ambiente sano, equilibrado y apto para el desarrollo humano. Las actividades productivas deben satisfacer las necesidades actuales sin comprometer a las próximas generaciones, y fomentar la preservación.

Las autoridades velan por este derecho, al uso razonable de los recursos naturales que posee el país, y a la preservación del patrimonio nacional y cultural, a través normas, información y educación ambiental.

Según informes actuales ambientales de Argentina, destacan que el país se encuentra inmerso en un panorama de mejora continua, desde el 2001 se ha convertido en una de las economías más importante de América Latina.

En el 2002 se sancionó la ley. 25.675 en donde se expresa lo siguiente:

"Presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Principios de la política ambiental. Presupuesto mínimo. Competencia judicial. Instrumentos de política y gestión. Ordenamiento ambiental. Evaluación de impacto ambiental. Educación e información. Participación ciudadana. Seguro ambiental y fondo de restauración. Sistema Federal Ambiental. Ratificación de acuerdos federales. Autogestión. Daño ambiental. Fondo de Compensación Ambiental¹²."

Legal: el entorno legal se refiere a las normativas y requisitos que deben cumplimentar las organizaciones a fin de llevar a cabo sus actividades comerciales bajo régimen de leyes vigentes. Dentro del ámbito industrial las empresas deben cumplir con reglamentación del personal para el ingreso a la planta que contrató el servicio. Generalmente los controles son más rigurosos en compañías de mayor envergadura, ya que muchos terciarizan el control del ingreso.

Algunos de los documentos a presentar son: formulario 931 con su correspondiente pago, Certificado de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART) con nómina de empleados, recibos de sueldo, certificado de no

¹¹ Detalles del informe de la UNESCO sobre la Situación Ambiental de Argentina, Situación ambiental de Argentina – Ecología. Argentina: Informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). <https://argentinaxplora.com/activida/eco/ecounesc.htm#.WwLuz0iFPIU>

¹² Política Ambiental Nacional. Ley 25.675, sancionada 06/11/2002, promulgada parcialmente 27/11/2002. Argentina: Información Legislativa, Ministerio de Justicia y Derechos humanos, <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

repetición, nota de entrega de elementos de protección personal, comprobante de capacitación sobre seguridad e higiene, e incluso a los empleados afectados a áreas productivas les solicitan la presentación de la libreta sanitaria para controlar el plan de vacunación.

Si el personal se contrata de forma externa y se encuentran bajo el régimen monotributista o autónomo, debe presentar: póliza de seguro de accidentes personales en donde debe figurar el nombre del cliente como beneficiario, último comprobante de pago del monotributo, elementos de seguridad industrial y constancia de capacitación.

Esta documentación ampara cualquier incidencia de riesgo que tenga el proveedor dentro de la empresa. Las grandes empresas tercerizan este proceso administrativo para optimizar los procedimientos de control interno reduciendo al máximo el riesgo de complicaciones legales futuras.

ESTUDIO DEL MERCADO

Mercado y segmentación

Históricamente, el mercado estaba asociado al lugar en donde se reunían los compradores y vendedores para realizar sus operaciones comerciales. Este concepto de mercado estaba relacionado a un lugar geográfico, pero como consecuencia del avance de la tecnología y la comunicación, este término se ha desprendido de su carácter localista.

En la actualidad, la definición de **mercado** hace referencia al conjunto de actos de compra y venta asociados a un producto o servicio concreto en **un momento de tiempo**, sin que exista un espacio determinado.

El mercado está compuesto por toda la oferta y demanda de productos y servicios. Allí podemos encontrar la competencia de empresas que luchan por hacerse un hueco en él, y al conjunto de personas que demandan bienes. Dentro de tal significativa concentración, a las compañías les resulta muy difícil llegar a todo el público, por lo que lo divide en **segmentos de mercado** a los que se dirige de una forma más efectiva¹³.

La segmentación de mercado es un proceso que divide el mercado total de un servicio o bien en varios grupos de tamaños más reducidos, que

¹³ Definición de mercado. Argentina: Glosario de Economía Simple, <https://www.economiasimple.net/glosario/mercado>

internamente se presentan como homogéneos, de modo que cuentan con deseos y hábitos de compra parecidos, y que reaccionaran de la misma manera ante el poder del marketing. Con esta segmentación se pretende conocer un poco más en profundidad a los consumidores e identificar a los grupos de clientes similares con el ánimo de adaptar el producto a las características que demanda el mercado.

La finalidad de este análisis es conocer a qué segmento aspira la empresa y cuáles son sus grupos de consumidores, para así poder enfocar sus servicios y/o productos en satisfacer las necesidades de ese segmento, adquiriendo una ventaja en comparación a la competencia.

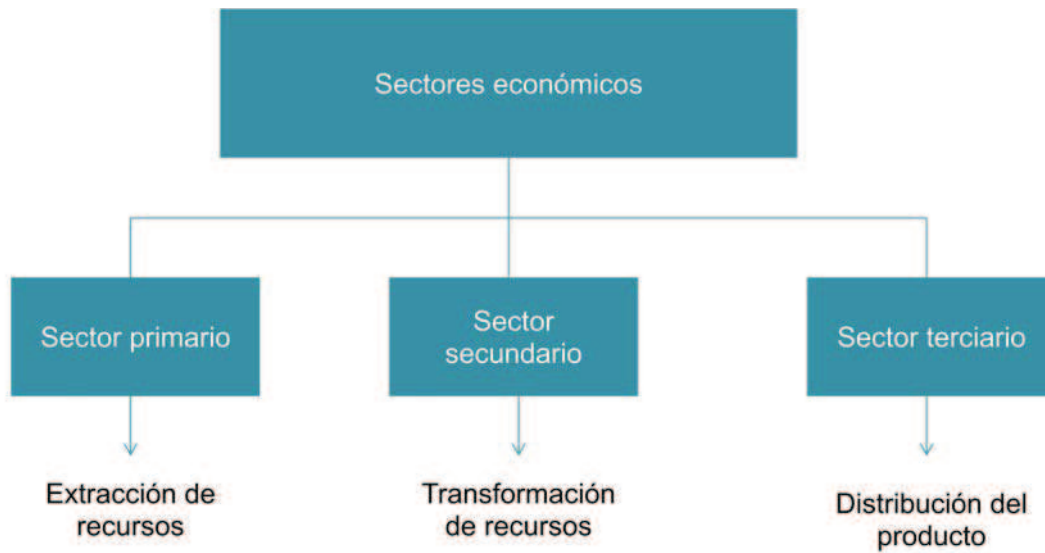
El concepto de segmentación es muy útil para las PyMEs, ya que les ofrece la posibilidad de especializarse en un sector determinado de potenciales clientes. Las compañías que deciden afrontar una segmentación de mercado lo hacen con el propósito de escoger un fragmento de consumidores que se adecuen a sus servicios o productos, y les permita elaborar campañas en pos de fidelizar clientes.

Sector industrial

Este mercado es generado por las grandes empresas o individuos que compran y venden servicios o bienes para usarlos en su producción, para luego alquilarlos o venderlos a terceros.

En el mercado industrial se puede identificar tres sectores económicos: primario, secundario y terciario. Cada uno de ellos contiene subdivisiones y diferentes ramas de producción. Estos sectores, tal como se representa en el siguiente cuadro, se encuentran inevitablemente relacionados:

Gráfico 3: SECTORES ECONÓMICOS



Fuente: elaboración propia.

1. **Sector primario:** se dedica a explotar los recursos naturales, es decir, lo relativo a la agricultura, la caza de animales, la ganadería, la silvicultura y la pesca, obteniendo los productos directamente de la naturaleza, para el consumo diario o para convertirlo en materia prima para la industria.
2. **Sector secundario:** esta actividad económica también es conocida como sector industrial y se concentra en transformar la materia prima obtenida en el sector primario en productos industriales, creando distintos tipos de alimentos procesados, bienes y productos. Para su desarrollo es necesario la participación de maquinarias y operarios calificados.
3. **Sector terciario:** la producción del sector terciario se puede considerar "invisible", básicamente porque se dedica a ofrecer servicios necesarios para mantener el funcionamiento de la economía, es decir, no produce bienes visibles o tangibles. Por otra parte, el sector terciario suministra los productos creados por el sector secundario y mejora su funcionamiento.


Refrigeración Perri y Asociados S.R.L. pertenece al sector terciario por ser una empresa de servicios industriales que brinda prestaciones a las compañías del sector primario y secundario. Los demandantes son

organizaciones de diferentes rubros que cuentan con maquinaria específica relacionada a la refrigeración, de acuerdo al negocio de cada una. Generalmente, las empresas que trabajan con líneas de producción (laboratorios, alimentos) necesitan contar con el servicio de manera permanente, dada que si llegara a ocurrir alguna situación imprevista deberían frenar el proceso, lo que significaría no sólo un problema comercial sino también un aumento inevitable e inmediato de los costos de producción.

Demanda

Para tener una noción de la demanda en el sector de cobertura que actualmente atiende la empresa, se verificaron los siguientes datos correspondientes a Argentina, Buenos Aires y CABA, y al partido de General San Martín¹⁴:

Gráfico 4: INFORMACIÓN DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES: ARGENTINA

	Argentina
	PBI en millones de pesos
	8203813
	Población
	40117096
	Empleo Privado Formal
	6117581
	Salario Promedio
	14606,5
	Informalidad (personas)
	4503781
	Exportaciones (en dólares)
	48258728983,41
	Cantidad de empresas
	654374
	Principales productos de exportación
	Harina de soja, soja, aceite de soja
	Principales destinos de exportación
	Brasil, China, Estados Unidos

Fuente: elaboración propia basada en GPS de las Economías Regionales. Información regional. Argentina: Ministerio de Producción. <http://mapaprod.produccion.gob.ar/#/dashboard>

¹⁴ GPS de las Economías Regionales. Información regional. Argentina: Ministerio de Producción. <http://mapaprod.produccion.gob.ar/#/>

Gráfico 5: INFORMACIÓN DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES: BUENOS AIRES Y CABA



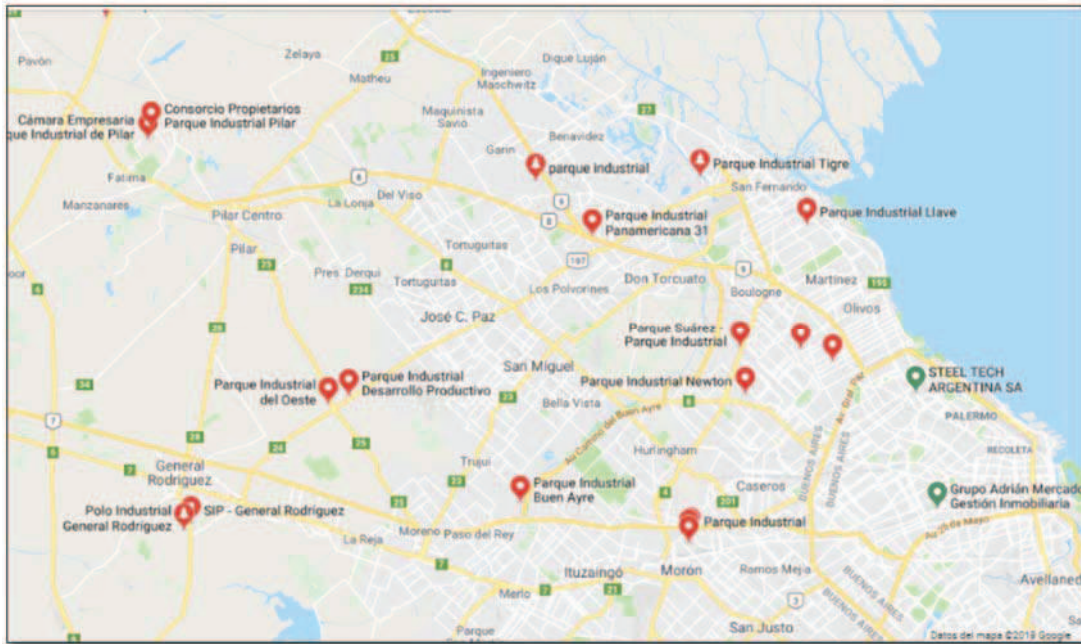
Fuente: elaboración propia basada en GPS de las Economías Regionales. Información regional. Argentina: Ministerio de Producción. <http://mapaprod.produccion.gob.ar/#/dashboard>

En Buenos Aires y CABA se concentra gran parte de su cartera de clientes a los que presta servicios regulares de mantenimiento, y a los que provee de repuestos. Las empresas registradas según el informe que emitió el Ministerio de Producción son 356.828 en el año 2016. Estas representan el 54% de la totalidad de las empresas radicadas en Argentina.

Hace algunos años las políticas de estado fueron destinadas a fomentar la formación de parques industriales, también llamados polos industriales, en donde las empresas se agrupan compartiendo el mismo predio y servicios como agua, electricidad, seguridad, limpieza, entre otros. De esta manera acceden a beneficios, por ejemplo en su línea de producción, que tienden a la reducción de sus costos fijos. De acuerdo al último registro, existen setenta y nueve parques distribuidos entre Buenos Aires y CABA. Beneficio

Refrigeración Perri actualmente brinda servicios dentro de los parques industriales ubicados en las zonas de Pilar, Tigre, José León Suárez, General Rodríguez, entre otros. La ventaja de tener presencia dentro de estos parques, se ve reflejada en la recomendación que las empresas hacen sobre los servicios recibidos, lo que le permite a Perri armar una ruta de trabajo y poder atender en el día a todos los clientes ubicados dentro del mismo predio.

Ilustración 2: PARQUES INDUSTRIALES DENTRO DEL NOROESTE DEL GRAN BUENOS AIRES



Fuente: Google maps
<https://www.google.com.ar/maps/search/parques+industriales+buenos+aires/@-34.4911136,-58.8498775,11z>

Este sector de cobertura, se expande cuando hablamos de exportación. Hasta el momento, la firma registra en los últimos cinco años exportaciones a países del continente Americano como Costa Rica, Colombia y Perú.

Las empresas multinacionales con planta en Argentina, han contratado servicios para otras filiales que se encuentran en el exterior que pertenecen a la misma firma o al mismo grupo corporativo. Los límites geográficos no afectan el alcance que pueda tener la empresa en otros mercados.

Competencia

Cuando hablamos de competencia, nos referimos a empresas similares a la del caso de estudio, y que cumplan la misma función dentro del sector industrial en el que se desempeña. Si bien en el rubro hay muchos oferentes, no todos cumplen con las condiciones que impone el mercado para enfrentar a la demanda.

Con el fin de realizar un análisis más concreto, el enfoque se hizo sobre las empresas radicadas dentro del Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

- ❖ **Climax Refrigeración Industrial:** se encuentra ubicada en Villa Madero, partido de La Matanza. Se dedican a la fabricación de máquinas enfriadoras de líquido y brindan asesoramiento y servicio técnico de refrigeración industrial. Tienen una antigüedad de treinta años en el mercado. Página web <https://www.climaxrefrigeracionindustrial.com/>
- ❖ **Ref Soluciones, Industrial - Comercial:** está ubicada en la localidad y partido de Moreno. Se enfocan principalmente en la instalación de cámaras frigoríficas, asesoramiento y mantenimiento de aires acondicionados. Además, ofrecen servicio de post venta y brindan capacitaciones de instalación de aires dirigidas a técnicos matriculados. Cuentan con más de treinta y ocho años de experiencia en el rubro, y atienden clientes en su mayoría de la zona Oeste. Su sitio web es <http://www.refsoluciones.com.ar>
- ❖ **Refricentro S.A.:** es una empresa de origen chilena con sucursal en Argentina. Se especializaban en la atención de la industria alimenticia pero luego se expandieron hacia otras como laboratorio y farmacéutica, telecomunicaciones, minería, pesca y acuicultura, agroindustria, distribución y almacenamiento. De acuerdo a sus tres líneas de negocio, se ocupan de un sistema integral de enfriamiento con instalación, puesta en marcha y posteriores controles. Por ejemplo, ofrecen obras llave en mano que incluyen cámaras frigoríficas, túnel de frío, chillers, máquinas de hielo, congeladores de placa. Además se dedican a la venta de suministros para equipos y cuentan con un amplio servicio de post venta.

Con casi cuatro décadas en el mercado, algunos de sus clientes más reconocidos son: Jumbo, Sodimac, Nestlé, Danone, DHL, Walmart, Unilever, entre otras. Su página de internet <http://www.refricentro.cl/>

Ilustración 3: PRINCIPALES CLIENTES DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO II: LAS ORGANIZACIONES Y SU PROCESO DE GESTIÓN

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Sistemas sociales y abiertos

Las organizaciones son **unidades sociales** (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos.

Significa que se erigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen¹⁵.

Un **sistema abierto** es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema (subsistemas) operan esos recursos y los transforman en salidas o resultados (outputs) para devolverlos al ambiente (retroalimentación).

¹⁵ Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill, pág. 9.

Gráfico 6: EL SISTEMA Y SUS CUATRO ELEMENTOS ESENCIALES



Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato, I., 2011, pág. 11.

La teoría de los sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Estas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema de manera que el todo es mayor que la suma de las partes; o, al menos, diferente¹⁶. La organización recibe insumos del ambiente, requiere suministros renovados de energía de otras instituciones, de personas o del ambiente. La organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, en servicios prestados, en personas capacitadas, etcétera. Los sistemas abiertos exportan productos o resultados (salida u output) al ambiente. El ciclo importación-proceso-exportación constituye la base de la interacción del sistema abierto con el ambiente.

Información como insumo, realimentación negativa y codificación

Los sistemas abiertos reciben como insumos materiales que se transforman o modifican por el trabajo que realizan. Pero también obtienen insumos de carácter informativo, que proporcionan a la estructura señales acerca del ambiente y de su propio funcionamiento en relación con el medio. El tipo más sencillo de entrada de información es la realimentación negativa (negative feedback), que le permite al sistema corregir sus desviaciones de la línea adecuada. Cuando la realimentación negativa se interrumpe, la estabilidad del sistema desaparece y sus fronteras se desvanecen, pues tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el curso correcto sin absorber energía en exceso ni gastarla demasiado.

¹⁶ Chiavenato, I., op.cit., 2011, págs. 10-13.

La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones que implican también propagación de papeles y diferenciación interna. **La diferenciación es una tendencia hacia la elaboración de la estructura** que se entiende también como un sistema sociotécnico estructurado.

El sistema técnico o tecnológico se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización, variando mucho de una empresa a la otra. Para que opere se requiere un sistema social compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente.

El sistema sociotécnico consta de tres subsistemas:

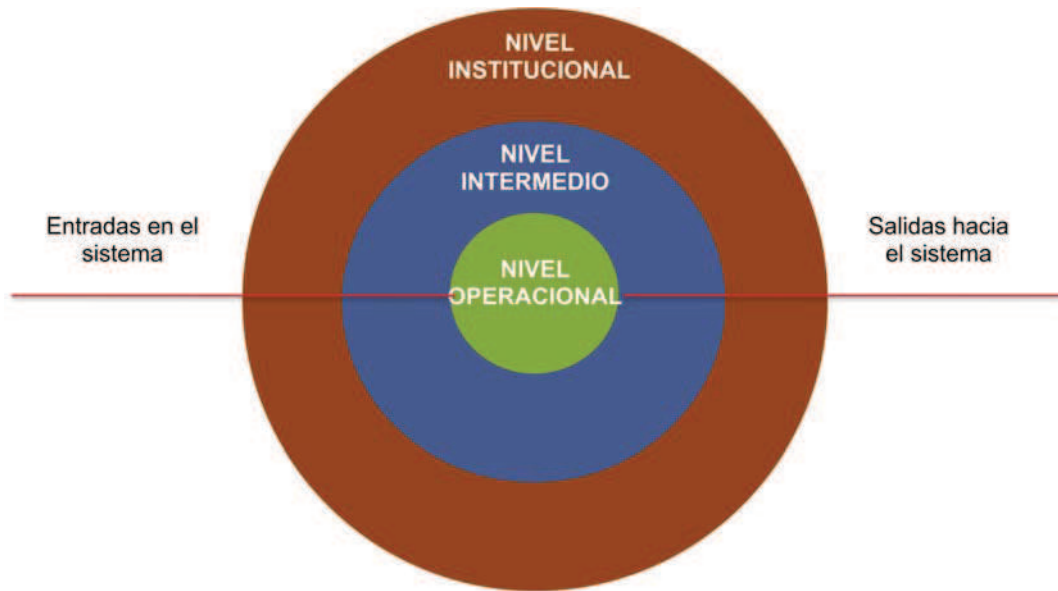
1. **Sistema técnico o de tarea:** comprende el flujo de trabajo, la tecnología, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas.
2. **Sistema gerencial o administrativo:** define los objetivos, estructura organizacional, políticas, procedimientos y reglas, sistema de remuneraciones y sanciones, la manera de tomar decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos.
3. **Sistema social o humano:** se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; también se encuentran la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales¹⁷.

Niveles organizacionales

No toda la organización se comporta como un sistema abierto: la estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos se distinguen tres niveles organizacionales:

Gráfico 7: LOS TRES NIVELES ORGANIZACIONALES Y EL AMBIENTE

¹⁷ Chiavenato, I., op.cit., 2011, págs. 15-16.



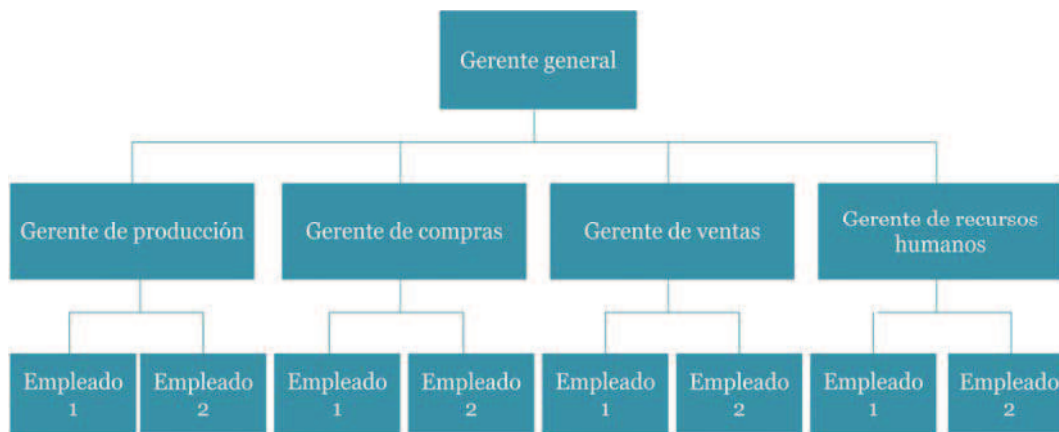
Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato, I., 2011, pág. 23.

1. **Nivel institucional:** corresponde al nivel más alto, integrado por directores, propietarios o accionistas y altos ejecutivos. Se lo denomina nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos como las estrategias necesarias para alcanzarlos. Este nivel constituye la conexión con el ambiente y funciona como un sistema abierto. Debe enfrentarse a la incertidumbre sobre eventos ambientales del presente y del futuro.
2. **Nivel intermedio:** se lo conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media. El nivel intermedio amortigua los impactos de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los dirige para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.
3. **Nivel operacional:** se lo conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. Abarca el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la

organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones¹⁸.

Habitualmente la representación gráfica de la estructura de una empresa o institución se representa mediante un **organigrama**, esquema en el cual se muestran las relaciones jerárquicas, las funciones de los distintos departamentos así como también las personas que trabajan en ellos. En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa que expone de forma sintética y uniforme la estructura formal de una organización.

Gráfico 8: ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



Fuente: elaboración propia.

Existen diferentes tipos de organigrama:

- ❖ **Vertical:** es aquel cuya distribución de jerarquías se organiza a partir del puesto que ocupa la mayor autoridad en el tope, siendo que las unidades departamentales van disminuyendo su rango conforme descienden en el plano.
- ❖ **Horizontal:** muestra distribuciones ramificadas de sus unidades departamentales de izquierda a derecha, siendo que el extremo izquierdo lo ocupa el cargo mayor de jerarquía. Las unidades departamentales van descendiendo en sus responsabilidades conforme se avanza hacia la derecha.

¹⁸ Chiavenato, I., op.cit., (2011), págs. 22-23.

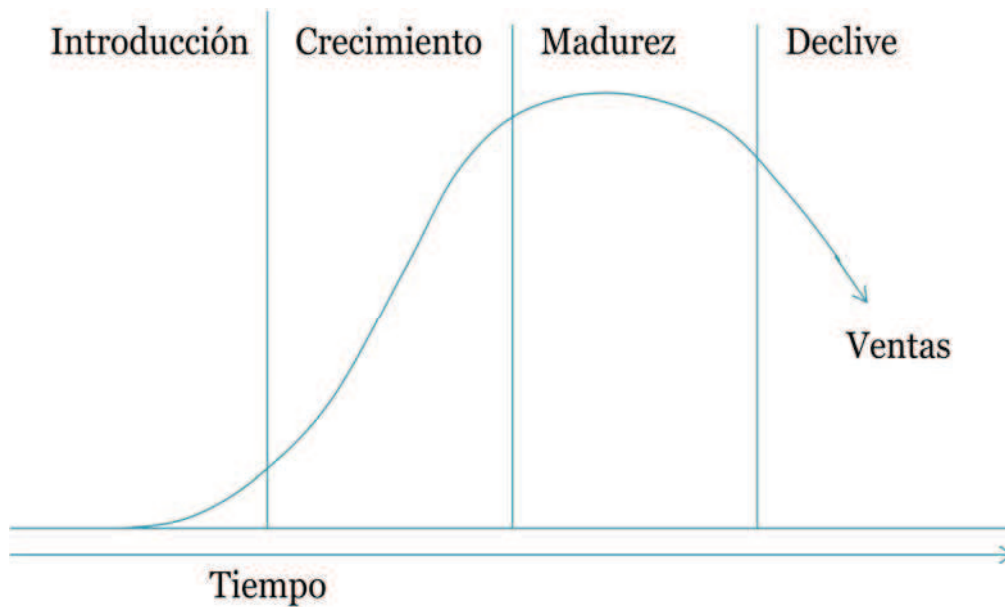
- ❖ **Mixto:** combina la distribución de las unidades departamentales de los organigramas vertical y horizontal.
- ❖ **Circular:** es este gráfico el puesto de mayor jerarquía se encuentra representado en el centro del esquema, siendo que las potestades jerárquicas decrecen conforme las ramificaciones departamentales se apartan del centro del círculo hacia los extremos.
- ❖ **Escolar:** es un esquema representativo, similar a una escalera invertida, que emplea el uso de sangrías para mostrar la estructura jerárquica de una empresa. Cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad del cargo, y viceversa.
- ❖ **Funcional:** se denomina aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas. Tiene una gran utilidad informativa para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa.

Ciclo de vida empresarial

Las principales influencias que afectan al comportamiento de los seres humanos están relacionadas con el paso del tiempo. Con las empresas ocurre lo mismo: partiendo de la idea de que todo organismo cambia y evoluciona independientemente de su naturaleza de tipo orgánico, es importante destacar que las organizaciones no son la excepción. Los organismos del tipo empresarial cambian, evolucionan y se van adaptando a su realidad por medio de un proceso que se compone por diversas etapas dentro de las cuales **la forma de organización y la manera de dirigirla**, se ven modificadas. El reto, para el empresario, consiste en lograr que los cambios se vuelvan áreas de oportunidad, que eviten en la mayor medida posible que un organismo llegue a una etapa de declive, ruina o muerte, además de potenciar sus condiciones para alcanzar una mejor posición de desarrollo.

El ciclo de vida de una organización se puede graficar mediante una curva conocida como “campana de Gauss”, donde, como en todo ciclo vital, hay un nacimiento, un crecimiento, una estabilidad y una decadencia, previa a una posible desaparición.

Gráfico 9: CICLO DE VIDA EMPRESARIAL



Fuente: elaboración propia.

Dichos ciclos van a depender en gran medida del país donde se encuentre la empresa pero sobre todo del sector donde se desenvuelvan; generalmente los del área de tecnología son **cortos**, los de servicios son **medios** y los de industrias maduras son **largos**. No obstante, cada empresa es un caso particular y el tiempo que dure cada ciclo varía.

Dentro de este modelo cíclico, se producen un conjunto de variables y pautas específicas que siguen un comportamiento diferenciado a lo largo de los diversos estadios de vida de la empresa, y aplican esas variables o patrones como ejes para sistematizar y predecir su evolución.

El marco conceptual que incorpora el ciclo de vida sirve como guía para definir una estrategia para cada situación, es decir para cada fase.

Las necesidades de recursos y capacidades difieren en cada etapa, ya que los requerimientos y el tipo de respuesta en cada caso son únicos. Es por ello que resulta determinante diseñar una cartera de negocios/productos compensada en cada etapa.

Las principales características de las fases del ciclo de vida organizacional son las siguientes:

Etapas 1: Introducción - Lanzamiento

- ❖ Etapa emprendedora.
- ❖ Fuerte inversión en recursos y tiempo.
- ❖ El nivel de implicación es altísimo en todos los aspectos.
- ❖ El foco reside en el lanzamiento del producto o servicio.
- ❖ La situación en esta fase es un tanto vulnerable.
- ❖ De la conceptualización a viabilidad de la idea.
- ❖ Etapa de creatividad, incertidumbre, riesgo y también de aprendizaje.
- ❖ El plan de negocio resulta todavía muy “teórico”.
- ❖ La asignación de recursos y sistemas de gestión y administración no es una prioridad todavía.
- ❖ La organización es totalmente informal y sin delegación alguna.

El objetivo principal es sobrevivir a esta primera fase y validar (en la medida de lo posible) el producto, solución y modelo de negocio. Implantarse en el mercado.

Etapas 2: Crecimiento - Desarrollo

- ❖ Se empieza a validar el modelo de negocio.
- ❖ Momento de acelerar el crecimiento y conseguir tamaño.
- ❖ Aprovechar el máximo de oportunidades.
- ❖ Conseguir volumen y participación de mercado.
- ❖ Continúa la captación de clientes y empieza el desarrollo de los mismos.
- ❖ La complejidad de la operación crece, lo que hace necesaria la especialización en diferentes áreas de la empresa.
- ❖ La administración, gestión y control del negocio es clave.
- ❖ Se establecen los primeros objetivos a corto y mediano plazo.
- ❖ La comunicación a nivel interno y externo son imprescindibles.

La idea en esta etapa es poder lograr un crecimiento sostenible de negocio y a su vez alcanzar una expansión y penetración de mercado.

Etapas 3: Madurez – Consolidación

- ❖ Se ha validado el modelo de negocio con éxito pero aparecen nuevos retos de índole competitiva.
- ❖ La organización, estructura y gestión se profesionaliza (sistemas, procedimientos, procesos, entre otros).
- ❖ Se ajustan las necesidades y los requerimientos de los clientes.
- ❖ Es necesario prestar especial atención a la competencia.
- ❖ El posicionamiento, credibilidad y capacidad de ofrecer sostenibilidad es clave en esta fase.
- ❖ Se busca la máxima eficiencia, pero también se generaliza un cierto temor al error. Conviene reorganizar y retomar el entusiasmo.
- ❖ Tendencia a mantener el "confort" y las estructuras formales al final de esta etapa.
- ❖ Reflexionar sobre cómo el negocio debería operar para garantizar el futuro de la empresa.

En esta fase lo fundamental es mantener la rentabilidad y evitar la saturación. Es clave poder consolidar la posición.

Etapas 4: Declive - Obsolescencia - Posible supervivencia

Esta fase de **iniciación al declive** aparece cuando:

- ❖ La compañía no es capaz de anticiparse a los cambios de la demanda.
- ❖ Se deja de prestar atención a las tendencias de mercado.
- ❖ Falta de capacidad para adaptar el modelo de negocio.
- ❖ No poder neutralizar aquellos aspectos que amenazan la supervivencia.
- ❖ Miopía o incluso ceguera de las alarmas internas/externas.
- ❖ Inactividad o pérdida de "tracción" comercial.
- ❖ Inercia (conformismo).
- ❖ Agotamiento organizacional.
- ❖ El mercado se satura de negocios similares.
- ❖ Situación puntual de crisis en el sector o segmento de mercado.

No obstante, dependiendo de la gestión y tipo de estrategia, una empresa puede llegar a retomar el crecimiento, desde la fase de declive o de madurez, mediante un proceso de **renacimiento**. Para volver a resurgir, la empresa debe reinventarse, crear nuevos productos, alcanzar nuevos mercados. Así también tiene que atravesar por una instancia de desburocratización, lo que implica la descentralización de decisiones pero con mayor coordinación. Resulta de carácter esencial el hecho de fomentar la innovación en diferentes ámbitos como en los de grupos de mejora, en los procesos, en los productos, en la organización, en la comercialización. Incluso se pueden llegar a crear divisiones, filiales y cooperar con otras empresas para lanzar nuevos proyectos. En conclusión, el reto es esta etapa es reorientarse para asegurar la supervivencia, retomando un nuevo ciclo evitando así el declive y abandono.

La otra opción es la **estabilidad**, aunque difícilmente esta se pueda conseguir teniendo en cuenta el contexto es de un mercado hiper-competitivo.

Como último período transcurre el **declive**, finalizando con la liquidación y muerte de la empresa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Emprendedor es el que crea empresas, el verdadero empresario, con frecuencia el patrón, el propietario. El emprendedor es capaz, de detectar oportunidades y transformarlas en empresa. Ejecutivo es el que resuelve los problemas que se presentan en la vida de las empresas. El ejecutivo se destaca por su capacidad para planear, presupuestar, organizar y controlar. El ejecutivo suele trabajar a sueldo en empresa que no ha fundado y que no son suyas. Líder es el que es capaz de generar una imagen futura de la situación de la empresa y arrastrar con él a todas las partes implicadas – trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores, banqueros, sindicatos, etc. – para hacer realidad la imagen. A esta imagen que crea el líder se le llama "visión". El líder es capaz de obtener un resultado extraordinario a través de una motivación superior.

En un sentido amplio el gerente es quien tiene a cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un sector o proyecto, y que, para ejercer su responsabilidad también tiene personas a su cargo, por lo que en un principio cumple distintos roles en dicha conducción, en función del elemento de la organización que constituye el principal objeto de su actividad:

- ❖ **Operador:** actúa personalmente en la operación.
- ❖ **Administrador:** gestiona la operación a través de otras personas, incluyendo especialmente sus colaboradores.
- ❖ **Arquitecto:** crea o modifica la arquitectura.
- ❖ **Humano:** se ocupa del desarrollo de las personas¹⁹.

Para llevar a cabo estos roles el gerente general o fundador establece y comunica a los participantes los elementos principales que llevan a cabo el negocio y su dirección. Estos elementos suelen describirse como “elementos de la estrategia” que van de un marco general, que acostumbra a expresarse en términos generales de “misión”, “visión” y “valores”. Luego en términos específicos se formulan la “cultura”, los “objetivos” y la “estrategia”.

Elementos de la estrategia

Misión

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión se relaciona con el negocio de la organización, es decir, las acciones que lleva a cabo para ganar dinero.

La misión debe ser formulada por el o los líderes y compartida con todos los miembros de la organización.

Visión

Se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos.

La visión se relaciona con varios factores:

- ❖ Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio.
- ❖ Delinear la situación futura.

¹⁹ Lazzati, S. (2015) *El gerente estratega y líder del cambio. Más allá de la gestión operativa*. Argentina: Granica.

- ❖ Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.
- ❖ Proporcionar un enfoque.
- ❖ Inspirar a las personas para trabajar en una situación común hacia un conjunto integrado de objetivos²⁰.

La visión debe cumplir con las siguientes las siguientes características:

Gráfico 10: CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia.

La visión no es definitiva, sino que debe ser reformulada cuando se cumple un lapso de tiempo o cuando el contexto cambia; este tiempo no está determinado pero es importante que la visión se adapte a los cambios, ya que en caso contrario no tendrá validez y la empresa irá perdiendo vigencia en el

²⁰ Chiavenato, I., op.cit., 2011, págs. 18-19.

mercado. Cabe aclarar que la visión al igual que la misión debe ser formulada por el o los líderes y compartida con los integrantes de la organización.

Valores

Los valores en la empresa son las normas éticas, morales y conductas que traspasan a toda la organización desde la gerencia general hasta los niveles jerárquicos más bajos. Generalmente son heredados de la personalidad del fundador.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves: proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal; y motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la compañía. Podemos decir, básicamente, que constituyen tres ejes significativos para la toma de decisiones.

Creemos que la ética es un punto clave dentro del ámbito comercial. Por lo cual, el comportamiento ético debe estar presente en cada uno de los accionares de los ejecutivos de la organización. Entendemos por comportamiento ético, lo siguiente:

- ❖ Transmitir transparencia en las decisiones con total sentido de responsabilidad.
- ❖ Que cada directivo de la organización piense que no solamente está ejerciendo una función, sino que también debe prestar un servicio a la comunidad.
- ❖ Tener en cuenta la moral y las buenas costumbres, que en muchos casos están relacionadas con la ética.
- ❖ No violar la ética comercial.
- ❖ Compromiso y responsabilidad social empresaria.
- ❖ Aceptar las reglas del mercado.

Estas situaciones puestas en práctica mejoran la imagen de la empresa y a su vez posibilitan una mejor aceptación de la marca²¹.

Cultura

La cultura organizacional suele describirse en términos de valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros

²¹ Ficarra, J. A.; Cassino, J. R.; Mondino, S. A.; Stura G. R. (2009) *La dirección estratégica*. Argentina: Edicon, pág. 26.

de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás.

Sin embargo, la definición que consideramos de cultura organizacional implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una **percepción**. Es invisible e intangible pero los empleados la perciben en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es **descriptiva**. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto se refiere al hablar de una **cultura compartida**²².

Objetivos

“Los fines hacia los que se dirige la actividad: son los resultados por lograr²³”.

Los objetivos se describen como un conjunto de metas, finalidades o fines que representan algo que nos proponemos alcanzar a través de ciertos medios que tenemos a nuestra disposición. Los objetivos no son aislados, sino que en cambio constituyen una secuencia tal que, alcanzados unos, inmediatamente se plantean otros de nivel superior, los que también se aspira a alcanzar. Los mismos deben ser claros y verificables para quienes lo siguen.

Entre los requisitos que deben cumplirse en su formulación, pueden citarse:

- ❖ Expresarlos y traducirlos en metas: objetivos operativos, cuantificados y referidos a un tiempo concreto en que deben ser alcanzados.
- ❖ Su definición debe ser clara y se tienen que detallar los pasos a seguir para evaluar el desempeño.
- ❖ Eliminar conflictos entre las metas, cuando una se sacrifica por el logro de otra.

Las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue un solo objetivo, ya que tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios. Estos objetivos no son estáticos sino dinámicos, están en continua evolución y alteran las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), lo cual permite reevaluar

²² Robbins, S. P.; Coulter, M., op.cit., (2014), pág. 51.

²³ Koontz, H.; Weihrich, H., (2001) *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.

de manera constante los objetivos y modificarlos en función de los cambios del ambiente y de la organización de sus miembros²⁴.

Los intentos por determinar los objetivos siempre deberán guiarse haciendo referencia a la misión que se pretende cumplir.

Estrategia

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre "ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor²⁵".

A criterio de Johnson y Scholes la estrategia es:

La dirección y alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders²⁶.

Implica decisiones, por lo tanto, decisiones que afectan al largo plazo de una organización, relacionadas con el alcance de las actividades que realiza y tendientes a adecuarse al entorno.

Para Hax y Majuluf la estrategia es:

Un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa otorgándoles un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por el medio²⁷.

Estrategia y ventaja competitiva

La estrategia competitiva es aquella que determina cómo competirá la organización en su(s) línea(s) de negocio. En el caso de las pequeñas empresas, como Refrigeración Perri y Asociados S.R.L., que operan únicamente una línea de negocio o de las grandes compañías que no se han diversificado hacia diferentes productos o mercados, la estrategia competitiva describe cómo competirán en su mercado principal. Sin embargo, cuando se trata de organizaciones que participan en múltiples negocios, cada uno de ellos tendrá su propia estrategia competitiva y ésta definirá su ventaja competitiva, los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar y otros

²⁴ Chiaenato, I., op.cit., 2011, pág. 19.

²⁵ Porter, M. E., (2009) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide, pág. 20.

²⁶ Johnson, G.; Scholes, K., Whittington, R. (2001) *Dirección estratégica*. España: Pearson, pág. 10.

²⁷ Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1997) *Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Argentina: Granica.

factores por el estilo. Cuando se opera con varias líneas de negocio distintas, aquellas que son independientes de las demás y cuentan con sus propias estrategias competitivas se denominan **unidades estratégicas de negocios (UEN)**.

Para desarrollar una estrategia competitiva eficaz, es preciso comprender qué es la **ventaja competitiva**, es decir, aquello que distingue a una organización respecto de las demás, su sello distintivo. Ese rasgo definitorio puede derivar de las competencias fundamentales de la organización, las cuales le permiten hacer algo que el resto no puede o hacerlo mejor que todas las demás. La ventaja competitiva también puede ser consecuencia de los recursos de la empresa, ya que ésta cuenta con algo de lo que carecen sus competidores.

Gráfico 11: TIPOS DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Fuente: elaboración propia basada en Robbins, S. P.; Coulter, M., 2014, pág. 245.

Estrategias corporativas

La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así

como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa. Por otra parte, la estrategia corporativa consiste en la decisión que toman los altos ejecutivos en cuanto a qué hacer con esas líneas de negocio: impulsar su crecimiento, mantenerlas estables o renovarlas.

Los diferentes tipos de estrategias corporativas son tres: crecimiento, estabilidad y renovación.

1. La estrategia de **crecimiento** ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(e)s o poniendo en marcha otra(s) nueva(s). Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación.

Concentración: cuando la organización emplea la concentración, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella.

Integración vertical: las organizaciones puede elegir crecer mediante la integración vertical, ya sea hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la **integración vertical hacia atrás**, la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos. En la **integración vertical hacia adelante**, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de su producción. En la **integración horizontal**, las compañías crecen combinándose con sus competidores.

Diversificación: las empresas pueden optar crecer a través de la diversificación, ya sea relacionada o no relacionada. La **diversificación relacionada** ocurre cuando la empresa se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas. La **diversificación no relacionada** se da cuando la compañía se combina con otras que pertenecen a industrias distintas o no relacionadas.

2. La estrategia de **estabilidad** es una estrategia corporativa en la que la organización se apeg a su actividad actual, en una situación de crisis económica global. Otros ejemplos de su implementación se dan cuando la empresa se enfoca en seguir atendiendo a los mismos clientes ofreciéndoles los mismos productos o servicios, en conservar su participación de mercado y en mantener inalteradas sus operaciones de negocio vigentes. Es decir que la organización no crece, pero tampoco se rezaga.

3. Las estrategias de **renovación** se desarrollan para solucionar el debilitamiento del desempeño de una organización, a causa de imprevistos financieros o económicos, por ejemplo. Los dos tipos principales de estrategia de renovación son la racionalización y la recuperación.

Estrategia de racionalización: es una estrategia de renovación de corto plazo, utilizada para solucionar problemas de desempeño no muy complejos. Esta estrategia contribuye a que la organización estabilice sus operaciones, revitalice sus recursos y capacidades, y se prepare para volver a la competencia.

Estrategia de recuperación: cuando los problemas de la organización son más serios requieren una acción más drástica como la que brinda la estrategia de recuperación. En este tipo de estrategia, la reducción de costos y reestructuración de las operaciones organizacionales son medidas más radicales que en la estrategia de racionalización.

Estrategias competitivas

Existen diferentes tipos de estrategias competitivas. Entre ellas, Porter hace referencia a la de **diferenciación**, el tipo de ventaja competitiva que consigue una empresa cuando tiene una característica mejor que su competencia y esto es percibido y apreciado por el cliente. Hay muchas maneras de lograr una diferenciación, ya sea por la calidad del producto, la innovación, el diseño, la tecnología, el servicio, el canal, o la imagen de marca. Cada empresa busca su propio camino y se destaca en lo que mejor sabe hacer, algunos lo aplican a un sector determinado o a una parte del mismo para cumplir un objetivo estratégico.

No todas las empresas quieren diferenciarse, entre otras cosas porque no todos los clientes quieren, valoran, o pueden pagar por esa diferenciación, estas empresas eligen otro tipo de estrategia para obtener una ventaja, es caso de las empresas que se destacan por tener bajos costos en un sector, es decir, ser **líder en costos**. Cabe aclarar que la ventaja competitiva nunca es "precio bajo", sino que se basa en mantener costos bajos a largo plazo, y obtener una ventaja en tener un mayor margen entre el costo y el precio. Las fuentes de costos bajos son diversas como por ejemplo, la obtención de costos bajos por factores estructurales, también llamados como economías de escalas: en estas los costos por unidad bajan cuanto mayor es el tamaño de la empresa.

Un segundo tipo de fuentes de costos bajos pueden ser por la ejecución, aunque no sean tan excelentes como los estructurales, porque no son propiedad de la empresa, ni son tan a largo plazo, ya que dependen de las personas. El tener el mejor equipo directivo o personal, que genere buenos negocios con proveedores, clientes, bancos o cualquier otra institución. Sin

embargo cuando esos directivos o personal dejen la empresa, esa ventaja desaparecerá.

La última estrategia que vamos a abarcar es la de **especialización**, esta estrategia también llamada genérica, no se dirige a todo el sector, sino solo a una parte que puede ser geográfico o por necesidades. La ventaja de este enfoque debe venir por la propia especialización concentrándose en una parte del sector, saber mucho más de ese nicho y, en consecuencia satisfacer las necesidades de los clientes del mismo mucho mejor que las empresas que se dirigen ha dicho sector²⁸.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Funciones de la administración

La gestión empresarial es un proceso administrativo que se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la **planificación**, la **organización**, la **dirección** y el **control**. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Los autores como **Fayol**, **Massie** y **Scanlan** se han preocupado por la función de la planeación y han desarrollado sus propias definiciones y, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que **la planeación se convierte en la función fundamental del**

²⁸ Gimbert, X. (2010) *Pensar Estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. España: Deusto.

proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

Fayol: Afirma que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

Josseph L. Massie: Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

Burt K. Scanlan: Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Las diferentes escuelas que identifican al proceso administrativo definen que la administración en sí misma es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado. Las actividades componentes difieren de escuela en escuela pero, en esencia podemos identificar las siguientes:

Gráfico 12: LAS CUATRO FUNCIONES BÁSICAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente: elaboración propia.

1. La **planeación** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse. Los administradores deben anticiparse a los hechos, "escrutar el futuro, y hacer una provisión para ello".
2. La **organización** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. Según Fayol, para organizar los administradores también deben construir el conjunto de relaciones formales que mejor satisfaga los propósitos de la organización. En particular, esta estructura debe facilitar la preparación e implementación de los planes²⁹.
3. La **ejecución y dirección** por los miembros del grupo que llevan a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo. Los administradores deben constituir un ejemplo para su *staff*. Deben inspirar y entusiasmar a las personas que trabajan para ellos. De hecho, el administrador eficaz inculca el sentido de la misión de la empresa.
4. El **control** de las actividades para que se conformen con los planes. El administrador y la organización en su conjunto deben ser capaces de chequear qué está pasando y qué debería estar pasando.

Planeación

Para un gerente y un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina ciertas preguntas tales como: "¿Qué trabajo necesita hacerse?; ¿Cómo y cuándo se hará?; ¿Cuáles serán los componentes esenciales del trabajo?" Básicamente, se formula un plan o un patrón integrado y predeterminado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar el propósito y de ver hacia adelante.

Actividades importantes de la planeación:

- ❖ Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- ❖ Pronosticar.
- ❖ Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- ❖ Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

²⁹ Fayol, H. (1981) *Una administración industrial y general*. Argentina: El Ateneo.

- ❖ Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar el trabajo.
- ❖ Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- ❖ Anticipar los posibles problemas futuros.
- ❖ Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización

Después de que la dirección y el formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo será distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades importantes de la organización:

- ❖ Subdividir el trabajo en unidades operativas, es decir departamentos.
- ❖ Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- ❖ Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- ❖ Aclarar los requisitos del puesto.
- ❖ Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- ❖ Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- ❖ Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Dirección

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los miembros, instruirlos, ayudarlos a mejorarse, lo mismo que su trabajo, mediante su propia

creatividad, y la compensación. A esto se la llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución:

- ❖ Poner en práctica la filosofía de participación por todos los miembros de la organización.
- ❖ Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- ❖ Motivar a los miembros.
- ❖ Comunicar con efectividad.
- ❖ Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- ❖ Recompensar con conocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- ❖ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ❖ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control

Se establece que es conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado.

Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa para cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes del control:

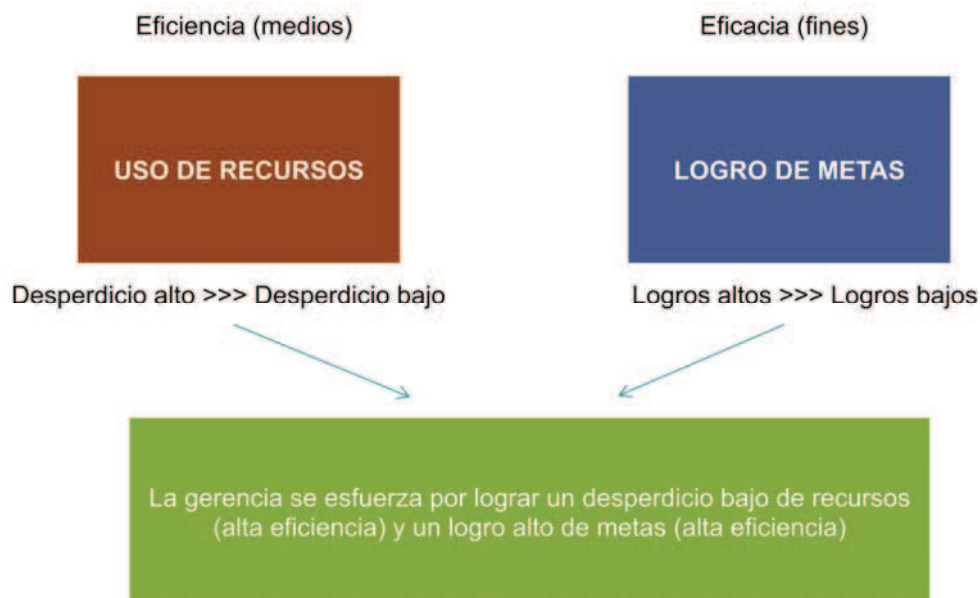
- ❖ Comparar resultados con los planes generales.
- ❖ Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- ❖ Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- ❖ Comunicar cuales son los medios de medición.
- ❖ Transferir datos detallados de manera que demuestren las comparaciones y las variaciones.
- ❖ Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

- ❖ Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- ❖ Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Management: eficacia y eficiencia

En términos generales podemos decir que la gerencia de toda empresa persiste en dos objetivos fundamentales: la eficacia y la eficiencia de la organización. **La eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos.** En términos económicos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se ocupa de los fines, sino sólo de los medios.

Gráfico 13: EFICACIA Y EFICIENCIA



Fuente: elaboración propia basada en Cardozo, A. P., 2009, pág. 89.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos

disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia (el logro de los objetivos mediante recursos disponibles). Sin embargo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano: una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. Lo ideal es ser una empresa eficiente y eficaz³⁰.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

En una primera aproximación, el concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización. El entorno así definido es algo extraordinariamente amplio, por lo que sería casi imposible de analizar desde el punto de vista operativo. El entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que esta no puede controlar y que tiene una influencia significativa en el éxito de una estrategia empresarial. Sin embargo su análisis permite identificar las influencias positivas o negativas que ejercen y, por lo tanto, decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

Se suelen distinguir dos niveles de estudio en el análisis del entorno, general y específico, que tanto por su metodología como por los objetivos perseguidos justifican su diferenciación. El **entorno general** se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. El **entorno específico**, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de la actividad económica al que la empresa pertenece.

Macroambiente

El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, culturales, entre otros, que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, se juntan, se multiplican, se anulan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen.

El escenario ambiental influye poderosamente en todas las

³⁰ Chiavenato, I., op.cit., 2011, pág. 22.

organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables.

Ambiente de trabajo o microambiente

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. Este define las relaciones de poder y dependencia respecto de los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. La organización que tiene éxito es aquella capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente³¹.

Análisis F.O.D.A.

La matriz F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación actual de la empresa, las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación en el futuro.

Para comenzar un análisis F.O.D.A. se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una:

- ❖ **Fortalezas:** son las capacidades internas especiales con las que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- ❖ **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ❖ **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, entre otros.

³¹ Chiavenato, I., op.cit., 2011, págs. 23-25.

- ❖ **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (hechos imprevistos).

Tanto las fortalezas como las debilidades son **internas** de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son **externas**, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

La idea central es identificar los temas principales a partir del análisis estratégico, de manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse de las amenazas, teniendo en cuenta las propias fuerzas y debilidades. En otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción del sistema dentro del macrosistema³².

Gráfico 14: MATRIZ F.O.D.A.

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
DE ORIGEN INTERNO	Fortalezas	Debilidades
DE ORIGEN EXTERNO	Oportunidades	Amenazas

Fuente: elaboración propia.

³² Lazzati, S., op.cit., 2015.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Un cambio organizacional representa cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con la que opera una organización. Los cambios organizacionales suelen demandar la presencia de algún ente, conocido como **agente de cambio**, que actúe como catalizador impulsor y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de transformación. El agente de cambio puede ser un gerente de la organización, pero también alguien que no desempeñe un puesto gerencial, o incluso un consultor externo.

El cambio es parte intrínseca de la vida organizacional. Sin embargo, las organizaciones enfrentan cambios porque los factores internos y externos demandan que haya una transformación:

Gráfico 15: FACTORES INTEROS Y EXTERNOS QUE GENERAN CAMBIOS

Fuente: elaboración propia basada en Robbins, S. P.; Coulter, M., 2014, pág. 188.

Cambio planeado

Algunas organizaciones tratan al cambio como algo accidental, es decir que el cambio se produce inminentemente debido a imprevistos que deben ser resueltos de la manera más eficaz y conveniente para los miembros de la

organización. Sin embargo, en otras organizaciones ejercen ciertas actividades del cambio que son proactivas y que tienen un propósito, es decir que enfocan **el cambio como una actividad intencional orientada al logro de metas**. este accionar es que el destacamos.

Esencialmente existen dos metas del cambio planeado: la primera busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en su ambiente; la segunda, trata de cambiar el comportamiento de los empleados.

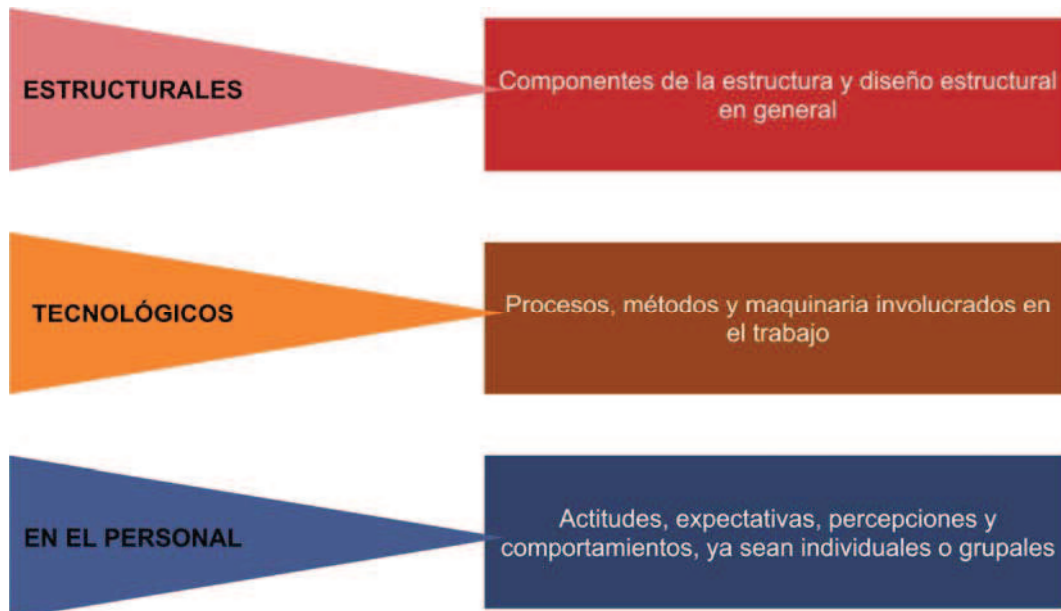
Los esfuerzos por estimular la innovación, el dar poder a los empleados e introducir equipos de trabajo, son ejemplo de actividades de cambio planeado dirigido a responder cambios en el ambiente.

Debido a que el éxito o fracaso de una organización básicamente se debe a las cosas que sus empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también tiene que ver con la modificación del comportamiento de individuos y grupos dentro de la organización.

Tipos de cambio

En base a las metas que se propone el cambio planeado, podemos distinguir tres fuentes desde donde enfocar los cambios organizacionales:

Gráfico 16: TIPOS DE CAMBIO



Fuente: elaboración propia basada en Robbins, S. P.; Coulter, M., 2014, pág. 191.

1. **Cambios estructurales:** incluyen cualquier modificación de las variables relativas a la estructura, como las relaciones entre el superior y el subordinado, los mecanismos de coordinación, el empoderamiento de los empleados o el rediseño de los puestos de trabajo.

De un modo genérico, las modificaciones que se dan en el entorno externo o en las estrategias organizacionales suelen provocar cambios en la estructura de la empresa. En virtud de que la estructura organizacional se define con base en cómo se realiza el trabajo y en quién lo lleva a cabo, los gerentes pueden alterar cualquiera de esos componentes estructurales, o ambos.

2. **Cambios tecnológicos:** abarcan las modificaciones que ocurren en la forma de desempeñar el trabajo o en los métodos y los equipos utilizados para llevarlo a cabo.

Usualmente se opta por transformar la tecnología utilizada para convertir los insumos en producción; es frecuente que los factores competitivos o las innovaciones recientes que se presentan en una industria demanden que los gerentes introduzcan maquinarias, herramientas o métodos operativos novedosos. Hoy en día, los cambios tecnológicos suelen implicar la computarización y la automatización.

3. **Cambios en el personal:** se refieren a cualesquiera modificaciones en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de individuos o grupos.

Modificar la fuerza laboral implica modificar sus actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, tarea que no es fácil de lograr. Desarrollo organizacional (DO) es el término que se utiliza para describir los métodos de cambio enfocados en la fuerza laboral, así como en la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo. Algunas de las técnicas más conocidas son las encuestas de retroalimentación, la creación de equipos, el desarrollo intergrupal. Cada una de ellas busca provocar cambios en los empleados de las organizaciones y lograr que trabajen mejor en conjunto. Es importante destacar que las actividades del DO deben estar basadas en las costumbres locales y en la cultura organizacional.

Resistencia al cambio

Suele decirse que las personas odiamos cambiar, a menos que hacerlo implique algún beneficio económico. Nuestros egos son frágiles y es frecuente que veamos al cambio como algo amenazador.

En cierta forma la resistencia al cambio es positiva, hace que el comportamiento sea más estable y predecible. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, resistirse a un plan de reorganización estimula un debate saludable acerca de los méritos de las ideas y da como resultado una mejor decisión. Sin embargo, hay una desventaja definida a la resistencia al cambio, y es que **obstaculiza la adaptación y el progreso**.

La resistencia al cambio no necesariamente aflora de manera estandarizada, puede ser **abierta, implícita, inmediata o diferida**. Por lo general, es mucho más sencillo tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata, como cuando se propone un cambio y los empleados responden rápido expresando sus quejas, disminuyendo el ritmo de trabajo, amenazando con hacer huelgas, entre otras. El mayor desafío es administrar la resistencia cuando es implícita o diferida. La resistencia implícita es más sutil: pérdida de lealtad con la organización, carencia de motivación para trabajar, más errores y fallas, mayor ausentismo por "enfermedad", y por ello es más difícil de detectar. De manera similar, las acciones diferidas ocultan la relación que hay entre el origen de la resistencia y las reacciones respectivas. Un cambio tal vez produzca lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia aflora semanas, meses o incluso años más tarde. O un solo cambio que por sí solo tendría poco efecto se convierte en la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio crecen y luego explotan como respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción precedente. Sin lugar a dudas, la resistencia sólo se difirió y se acumuló. Lo que surge es la respuesta a la acumulación de cambios previos.

Las fuerzas principales de resistencia al cambio pueden presentarse de acuerdo a los orígenes individuales o bien del tipo organizacional. Las más destacadas son:

Origen individual

- ❖ **Hábito:** a fin de resolver las complejidades de la vida rutinaria nos basamos en hábitos o en respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos al cambio, esta tendencia a responder en la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.
- ❖ **Seguridad:** las personas con mucha necesidad de seguridad es probable que se resistan al cambio porque amenaza su sentimiento de seguridad.
- ❖ **Elementos de nuestra propiedad:** el cambio amenaza la inversión que hemos hecho en el estado actual de las cosas. Entre más personas hayan invertido en el sistema vigente, más resistencia al cambio habrá:

nos da miedo perder nuestro estatus, nuestra autoridad, nuestros amigos, nuestros beneficios personales, o cualquier otro factor que nos sea valioso. Este temor explica por qué los trabajadores de edad avanzada tienden a resistirse al cambio más que los empleados jóvenes: en términos generales, los primeros habrán invertido más en el sistema vigente y, por lo tanto, tendrán más miedo a sufrir pérdidas debido al cambio.

- ❖ **Factores económicos:** los cambios en las tareas o en las rutinas establecidas originan temores económicos si a las personas les preocupa no ser capaces de realizar las nuevas actividades, en especial cuando el pago está en función de la productividad.
- ❖ **Miedo a lo desconocido:** el cambio sustituye la ambigüedad y lo incierto por lo desconocido.
- ❖ **Procesamiento selectivo de información:** los individuos son responsables de procesar selectivamente la información a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar e ignoran la información que contradice el mundo creado por ellos.

Origen organizacional

- ❖ **Inercia organizacional:** las organizaciones construyen mecanismos, como sus procesos de selección y regulaciones formales, para producir estabilidad. Cuando una organización se enfrenta al cambio, esta inercia estructural actúa en contra a fin de sostener la estabilidad.
- ❖ **Centro limitado del cambio:** las organizaciones están constituidas por cierto número de subsistemas interdependientes. No puede cambiarse uno sin afectar a los demás. Por lo tanto los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.
- ❖ **Amenaza a la experiencia:** los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de los grupos especializados.
- ❖ **Amenaza a las relaciones de poder establecidas:** cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones amenaza las relaciones de poder establecidas desde tiempo antes dentro de la organización.
- ❖ **Amenaza a la asignación establecida de recursos:** los grupos en la organización que controlan los recursos limitados con frecuencia ven al cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con las cosas como están.

Reducción de la resistencia al cambio

Cuando la resistencia al cambio afecta al desempeño organizacional, existen ciertas tácticas que los agentes del cambio pueden implementar. Las más destacadas son:

- ❖ **Educación y comunicación:** la resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que vean la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia de modo que combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente.
- ❖ **Participación:** es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado. La participación en el proceso de toma de decisiones de quienes estén involucrados en el cambio propuesto, permite que la calidad de proceso se incremente, que los empleados expresen sus sentimientos y que se comprometan de forma más profunda con la decisión final.
- ❖ **Obtener apoyo y compromiso:** tiene que ver con ayudar a los empleados a lidiar con el temor y la ansiedad asociados con el esfuerzo de cambio, ofreciendo un conjunto de técnicas de apoyo a fin de reducir la resistencia. El apoyo puede consistir en ofrecer asesoría, terapia, capacitación en nuevas aptitudes o un permiso para ausentarse del trabajo algunos días sin afectar el salario.
- ❖ **Negociación:** se refiere a ofrecer a los empleados algo de valor a cambio de obtener su compromiso con el cambio y reducir su resistencia. Esta estrategia podría ser muy útil si la resistencia proviene de una fuente poderosa.
- ❖ **Implementar los cambios con justicia:** si trata que los gerentes hagan que los empleados vean el cambio positivamente, la mayor parte de éstos reaccionarán en forma negativa. A la mayoría de las personas simplemente nos les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia: la organización debe esforzarse para que los empleados vean la razón del cambio y perciban que éste se va a implementar en forma consistente y justa.
- ❖ **Manipulación y absorción:** cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten el cambio, son algunos ejemplos de manipulación. Busca también “comprar” a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave en la decisión

del cambio. Se busca el consejo del líder no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo.

- ❖ **Coerción:** tiene que ver con la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre quienes resisten. Algunos ejemplos de coerción son la pérdida de ascensos, las evaluaciones de desempeño negativas, las amenazas de traslado. Tanto la coerción como la manipulación y absorción son formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los adversarios, pero la táctica se revierte si las personas objetivas se dan cuenta de que se las está engañando o usando. Una vez descubierto, el agente de cambio pierde su credibilidad por completo.
- ❖ **Seleccionar a las personas que aceptan el cambio:** las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Parece que las personas que se ajustan mejor al cambio son aquellas que están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento.

CAPITAL INTELECTUAL Y CAPITAL HUMANO

Capital intelectual

Durante la era industrial, la imagen del éxito organizacional se representaba por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por su riqueza financiera. La acumulación de recursos financieros y materiales era uno de los objetivos organizacionales más importantes. Eso ya pasó. Hoy en día, el hecho de que una organización sea grande no significa que tenga éxito. Esto se debe a una sencilla razón: la innovación. La **innovación** es la capacidad de una organización de adelantarse a los demás conquistando clientes y consumidores, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras.

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización para pasar a ocupar su lugar el **capital intelectual**. El capital intelectual consta de activos intangibles como los siguientes:

- ❖ **Capital interno:** comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo.
- ❖ **Capital externo:** comprende la estructura externa de la organización, es decir, las relaciones con los clientes y proveedores, así como marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa.
- ❖ **Capital humano:** es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. En su conjunto la organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual. El conocimiento es fundamental en este conjunto. El caudal del conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de los demás.

Capital humano

Gran parte del capital intelectual está representado por el **capital humano**. El capital humano se compone de las personas que forman parte de la organización, significa talento que necesita conservarse y desarrollarse, es un capital invisible compuesto de activos intangibles. El valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico, sino sobre todo de su capital intelectual.

En la era de la información, el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más valiosa y crucial que el dinero³³.

³³ Chiavenato, I., op.cit., 2011, págs. 31-33.

CAPÍTULO III: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y COMUNICACIÓN

CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El carácter multivariado del área de RR.HH

El área de RR.HH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología, derecho laboral, medicina del trabajo. Los asuntos que se suelen tratar en este sector se relacionan con una multiplicidad enorme de campos de conocimientos: se habla de planes de carrera, de diseños de puesto, satisfacción en el trabajo, ausentismo, ocio, salarios, gastos sociales, eficiencia y eficacia, disciplina y actitudes, auditoría, estadísticas y registros y un sinnúmero de asuntos diversos. Las cuestiones tratadas por el área de RR.HH se refieren tanto a aspectos internos de la organización como externos o ambientales.

De la misma forma que el sector donde se desarrollan, las funciones desempeñadas por los profesionales de RR.HH son múltiples: deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo.

Un modelo de múltiples roles para el management de RR.HH

Para crear valor y obtener resultados, los trabajadores encargados del área de RR.HH deben comenzar centrándose en la definición de los aportes que pueda realizar ese trabajo. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de RR.HH. En este sentido, existen cuatro roles fundamentales que podemos distinguir:

1. **Management de recursos humanos estratégicos:** el rol estratégico de RR.HH se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH con la estrategia de los negocios, pasando a ser un **socio estratégico** para la compañía. De esta manera, la empresa puede adaptarse más fácilmente a los cambios, responde mejor a la demanda de los clientes y puede lograr alto desempeño financiero.

2. **Administración de la infraestructura de la firma:** crear una infraestructura organizativa requiere que los profesionales diseñen y aporten procesos de RR.HH eficientes para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios, promoción, y que manejen de una manera distinta el movimiento de los empleados de la organización. De esta forma, los profesionales de RR.HH actúan como **expertos administrativos**, logrando la eficiencia administrativa en sus procedimientos y decisiones.
3. **El management de la contribución de los empleados:** el rol de contribución propio de los profesionales de RR.HH incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Los profesionales de RR.HH deben ser activos y enérgicos, convirtiéndose así en **adalides de los empleados**, vinculando las contribuciones de los trabajadores al éxito de la organización. De acuerdo a este contexto, la contribución general de los empleados aumenta.
4. **Conducir la transformación y el cambio:** la transformación empresarial implica cambios culturales fundamentales dentro de la firma; los profesionales de RR.HH que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. Como **agente de cambio**, los ejecutivos de RR.HH ayudan a las organizaciones a identificar e implementar un proceso para la administración del cambio³⁴.

El carácter situacional del área de RR.HH

No existen leyes ni principios universales para la Administración de Recursos Humanos. **El área de RR.HH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional:** del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de organización. A ello se debe el carácter situacional del área de RR.HH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Por otro lado, el área de RR.HH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

³⁴ Ulrich, D. (1997) *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Granica.

Objetivos del área de RR.HH

Los objetivos del área de RR.HH deben estar fuera de ella. ***El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización.*** El sector de RR.HH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de RR.HH trata de conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

La administración de RR.HH

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el proceso de administración. Algunas de las actividades específicas de cada función son:

- ❖ **Planeación:** establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.
- ❖ **Organización:** asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- ❖ **Integración:** determinar qué tipo de personal se debe contratar; reclutar a posibles empleados, seleccionarlos; establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos; evaluar su desempeño; asesorarlos; capacitarlos y hacer que se desarrollen.
- ❖ **Dirección:** encargarse de que otros cumplan su trabajo; mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.
- ❖ **Control:** comparar el desempeño real con los estándares y tomar las medidas correctivas necesarias.

La importancia de la administración de RR.HH

La administración del personal o la función de administración de recursos humanos comprende las políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al "personal" o los recursos humanos, que competen a un puesto en la organización e incluyen el proceso de contratar, capacitar, evaluar

y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como también aspectos de justicia.

Estos conceptos y ciertas técnicas son importantes para la gerencia empresarial ya que si no se tienen en cuenta, se puede llegar a cometer errores referentes al personal tales como:

- ❖ Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- ❖ Tener una alta rotación de empleados.
- ❖ Que el personal no haga ejercer su esfuerzo.
- ❖ Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- ❖ Que la compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo a las leyes de seguridad laboral.
- ❖ Que los empleados consideren que los sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa.
- ❖ Permitir que la falta de capacitación afecte a la eficacia del departamento.

La meta principal de la administración es obtener resultados y esto debe hacerse por medio del personal.

Algunas de las obligaciones de los encargados del departamento de recursos humanos para una administración eficaz son:

- ❖ Colocar a la persona indicada en el puesto correcto.
- ❖ Iniciar a los empleados nuevos dentro de la organización (inducción).
- ❖ Capacitar a los empleados para realizar trabajos que son nuevos para ellos.
- ❖ Mejorar el desempeño laboral de cada persona.
- ❖ Lograr una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones laborales.
- ❖ Interpretar las políticas y los procedimientos de la empresa.
- ❖ Controlar los costos laborales.
- ❖ Desarrollar las habilidades de cada persona.
- ❖ Fomentar y mantener el buen estado de ánimo del departamento.

- ❖ Proteger la salud y la situación física de los empleados³⁵.

Análisis de los puestos

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de los puestos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las **descripciones de los puestos** (una lista de tareas) y las **especificaciones del puesto** (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

La persona encargada de tal tarea reúne uno o más de los siguientes tipos de información: las actividades laborales; las conductas humanas necesarias para el puesto; las máquinas, herramientas y equipos de trabajo; los estándares de desempeño para la evaluación de los empleados; el contexto del puesto y por último los requisitos humanos.

Es importante que el responsable de RR.HH tenga en cuenta ciertos aspectos que inciden en la selección, tales como el reclutamiento; la remuneración o compensación; la evaluación del desempeño y la capacitación.

Gráfico 17: EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: elaboración propia.

³⁵ Dessler, G. (2009) *Administración de recursos humanos*. México: Pearson, págs. 2-5.

Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. Este proceso debe incluir también a todas las áreas y niveles de la organización para conocer las necesidades de personal, así como el perfil y las características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.

El proceso de reclutamiento

Técnicamente se entiende por reclutar, conseguir una serie de personas, que por sus características sean las más adecuadas para llevar a cabo una tarea. Las características principales del reclutamiento consisten en llevar a cabo un sistema de información mediante el cual se da a conocer al mercado de trabajo las oportunidades del puesto y del empleo que se pretende cubrir. Se debe obtener un número significativo de candidatos para que sea eficaz y pueda llevarse a cabo una selección adecuada. La reputación de la empresa también incide para obtener más y mejores candidatos. Por último, el reclutamiento debe diagnosticar las fuentes adecuadas para cada puesto en base a los requisitos que han de tener sus potenciales candidatos.

Hay dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal), e implica también, los programas de desarrollo de personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos.

El mayor problema radica en que no siempre se puede utilizar este sistema, especialmente cuando la vacante implica mayor nivel de cualificación o especialización, ya que limita las posibilidades de elección. También puede suceder que no existan personas adecuadas para ese puesto, en cuyo caso no podrá utilizarse la modalidad de reclutamiento interno.

Reclutamiento externo

Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de

reclutamiento.

Entre las ventajas fundamentales del reclutamiento externo cabe citar: la elección de la persona más preparada y mejor formada para la actividad, la incorporación de personal nuevo a la empresa, la incorporación de nuevas técnicas o modos de trabajo.

Sin embargo, sus inconvenientes son también numerosos: el proceso es mucho más lento y más costoso que en el supuesto del reclutamiento interno. Se han de planificar, ejecutar y evaluar pruebas y técnicas de selección; se pueden producir problemas de integración e incluso se pueden provocar situaciones de frustración con relación a los trabajadores de la propia empresa.

La entrevista como principal técnica de selección

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista personal tiene varias aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación de desempeño, entre otras. Siempre se debe entrevistar con habilidad y tacto a fin de que se produzcan los resultados esperados.

Ciertamente, una entrevista es **un proceso de comunicación**, entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores, y por el otro, el entrevistado o entrevistados. Según el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra por abrir: se le aplican determinado estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer así las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento ante situaciones concretas.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras). Para reducir estas limitaciones hay dos medidas que mejoran el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los capacitadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista³⁶.

Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas

³⁶ Chiavenato, I., op.cit., 2011, págs. 149-151.

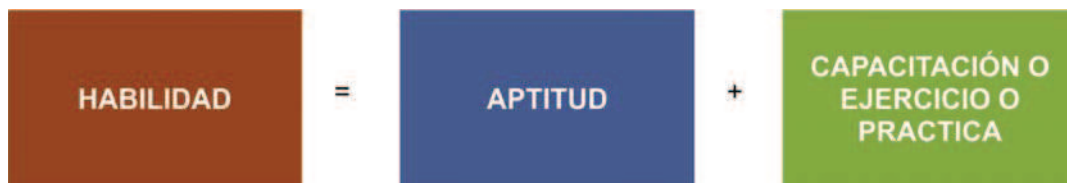
tareas. Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades.

- ❖ Según el método, pueden ser **orales**, **escritas** o de **realización**.
- ❖ Según el conocimiento, son **generales** o **específicas**.
- ❖ De acuerdo a su forma, las hay **tradicionales** (son del tipo expositivo o de disertación) u **objetivas** (son tests en forma de exámenes objetivos de aplicación y corrección rápidas y fáciles).

Test psicológico

Un test es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test, habitualmente, se utiliza para conocer mejor a las personas en: decisiones de empleo, orientación profesional, evaluación profesional, entre otros. Los tests psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

Gráfico 18: LA APTITUD COMO BASE DE LA HABILIDAD



Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato, I., 2011, pág. 156.

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados de una muestra representativa y, de esta manera, enmarcarlo en algún percentil. Los tests psicológicos se enfocan sobre todo en **las aptitudes**, sean **físicas o de personalidad**. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de personas tomadas como estándar de comparación. Así, los resultados de los tests de una persona se comparan con las estadísticas de los resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

Mientras que una prueba de conocimientos o capacidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el **test de aptitudes**

proporciona un pronóstico de su desarrollo³⁷.

Por otra parte, existen otros tipos de test que también son utilizados en la actualidad tales como:

Test de personalidad

Este tipo de test trata de medir los aspectos no cognoscitivos de la conducta: temperamento, carácter, inclinaciones, relaciones del hombre con otros hombres o con su entorno social, motivaciones, entre otros, y por eso es uno de los de menor fiabilidad.

Los test de personalidad son **genéricos** cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnósticos. O bien son **específicos** cuando investigan rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses. Tanto en la aplicación como en la interpretación de los test de personalidad se recomienda la participación de un psicólogo. En general esta clase de test son diseñados para evaluar la madurez mental y las tendencias psíquicas del hombre.

Test de inteligencia

Esta clase de test está especialmente preparado para evaluar la **aptitud mental** de aprender, comprender, asimilar y resolver. La forma habitual de medir el test es la del coeficiente intelectual, pero al ser esta prueba de gran amplitud se han especializado test para el conocimiento de las aptitudes matemáticas, de razonamiento, de expresión, de cultura, de comprensión, de decisión, entre otras. La psicología siempre ha elegido este test como favorito y hoy el estudio del cociente intelectual y su estructura cualitativa permite establecer un conocimiento exhaustivo de la aptitud del hombre.

Test de aptitud o habilidad

Se considera un test especializado y su finalidad es la valoración de las características potenciales del individuo para realizar una actividad concreta, es decir que mide la capacidad de análisis y síntesis del hombre. El rasgo típico de estos test es conocer la **aptitud** hacia **algo determinado y preciso**.

Test de rendimiento

Tiene como finalidad medir la capacidad de rendimiento en el trabajo (productividad) de una persona en relación con el resto del grupo. Puede ser prueba física, manual o intelectual, y su sistema de evaluación se basa en un proceso comparativo.

Test de memoria

³⁷ Chiavenato, I., op.cit., 2011, pág. 156.

Se basan en la aptitud del hombre para recordar y coordinar recuerdos. Pueden ser de memoria inmediata (series) o de observación. En cualquier caso la memoria se considera cualidad innata, que puede adquirirse con sistemas especiales.

Exámenes preocupacionales

Los exámenes preocupacionales o de ingreso tienen como propósito determinar **si el postulante es apto**, según sus condiciones psicofísicas, **para las actividades que se le requerirán en el trabajo**. En ningún caso pueden ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo. Estos exámenes sirven también para detectar las patologías preexistentes y evaluar, en función de ellas, la ubicación del postulante en puestos de trabajo, teniendo en cuenta los agentes de riesgo presentes.

La realización de los exámenes preocupacionales es obligatoria, debiendo efectuarse de manera previa al inicio de la relación laboral. La responsabilidad es del empleador, pero puede convenir con su ART la realización del mismo.³⁸

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa **reconstruir en un escenario** (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y ahora, **el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad**. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing), y permanece en un escenario rodeado de otras personas (contexto grupal) que presencian su actuación y pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo.

Preselección y selección del candidato

A través de un proceso de comparación que comprende informes de los aspirantes, análisis de datos y verificación de documentación, se determina la **adecuación del perfil del postulante** (experiencia, requerimientos, formación, entre otros) que permitirá aceptar o rechazar a la persona incorporada a la selección.

En el supuesto que sea rechazado se cae el proceso de selección concluyendo para él toda posibilidad de acceder al puesto de trabajo. En el supuesto de que sea admitido adquiere la condición de candidato.

³⁸ *Cuáles son y para qué sirven los exámenes médicos.* (17/03/2016) Argentina: Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT). <https://www.srt.gob.ar/index.php/2016/03/17/informate-cuales-son-y-para-que-sirven-los-examenes-medicos/>

Estos procedimientos mediante los cuales son rechazadas o aceptadas las personas reclutadas tras analizar su inicial y objetiva validez para el puesto se denomina **preselección**, cuyas características principales son:

- ❖ El procedimiento se realiza sin contacto entre los interesados.
- ❖ El procedimiento consiste en admitir a los candidatos cuyos currículum vitae se asemejen a los perfiles psicoprofesiográficos y rechazar aquellos cuyas características no coinciden o no se acoplen.
- ❖ Las personas incluidas en un proceso de selección no son verdaderos candidatos al puesto de trabajo hasta que no han sido preseleccionadas.
- ❖ La **preselección funciona como puerta al proceso selectivo activo y como filtro** entre las personas que participan del mismo.

Por cuestiones de ahorro de tiempo y dinero, es aconsejable no realizar las pruebas de selección hasta que las personas que han sido reclutadas no hayan sido debidamente analizadas mediante este recurso. Una vez depurados y comparados los candidatos, el sector de Recursos Humanos en conjunto con el área gerencial serán los responsables de decidir quién/quienes serán finalmente el/los elegidos para hacer su ingreso a la compañía.

Inducción de los empleados

La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en la organización, como por ejemplo, las normas que la rigen.

La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (**pasado, presente, cultura y visión del futuro**), así también hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar al proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas³⁹.

El proceso de capacitación

La capacitación debe iniciar después de la inducción o bien cuando el trabajador necesita más conocimientos para cumplir con otras tareas que no son las habituales. **Capacitar** significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos habilidades que requieran para desempeñar su trabajo.

La capacitación en cualquiera de sus formas es una de las bases de una

³⁹ Dessler, G., op.cit., 2009, pág. 292.

buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar.

Métodos de capacitación

Una vez identificadas las necesidades y metas de capacitación, se debe elegir la forma de llevarla a cabo. Existen diferentes maneras de aplicarlas:

Capacitación en la práctica

La capacitación en la práctica implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Todos los empleados en su inicio reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa.

El tipo de capacitación en la práctica más conocida es el **método de entrenamiento o sustituto**, en el que un trabajador experimentado o un supervisor del aprendiz lleva a cabo la capacitación. Esto implica adquirir las habilidades al observar al supervisor o que el supervisor o experto en el puesto muestre al empleado los procedimientos, paso a paso.

Otra técnica es la de **rotación de puestos**, en la que un empleado (por lo común un aprendiz administrativo) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. Las tareas especiales proporcionan a los ejecutivos de nivel más bajo la experiencia en la resolución de problemas reales.

Estos métodos de capacitación son relativamente baratos, los trabajadores aprenden mientras producen y no existe la necesidad de instalaciones costosas. Hay que tener en cuenta que para que funcione, se debe capacitar con cuidado a los propios capacitadores.

Capacitación por aprendizaje

La capacitación por aprendizaje es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.

La capacitación audiovisual

Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales como DVD, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia.

Capacitación simulada

Es el método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizarán en su trabajo, pero fuera de una situación laboral (como ser en una habitación separada).

La capacitación simulada se requiere cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a los empleados en el trabajo, como por ejemplo los pilotos de aviones. A menudo implica el uso de simuladores.

La evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una apreciación sistémica de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, y otros más. Con lo cual, podemos decir que la **evaluación de desempeño es un concepto dinámico** porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como también discordancias, problemas de motivación, entre otros. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RR.HH. acorde con las necesidades de la organización.

La importancia de la evaluación de desempeño no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

Los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- ❖ Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- ❖ Permitir que **los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización**, cuya actividad pueda desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- ❖ Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos⁴⁰.

Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Estos métodos de evaluación de desempeño varían de una organización

⁴⁰ Chiavenato, I., op.cit., 2011, págs. 205-207.

a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme al nivel jerárquico y a las tareas de adscripción al personal. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación de desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. La evaluación del desempeño es un medio para recopilar información y datos que se pueden registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Consideramos el método de "escala grafica de calificaciones" como un método estándar y práctico para aplicarlo a la evaluación y comparación de empleados que se desempeñan dentro de un mismo sector.

Método de escala grafica de calificaciones

Este método es el más sencillo y popular para evaluar el desempeño. Se utiliza un formulario, el cual enumera características y una gama de valores de desempeño para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica, y finalmente se suman los valores asignados.

Cuadro 2: TABLA DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO: MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA DE CALIFICACIONES

Tabla de calificación de desempeño: Método de escala gráfica					
Factores de valorización	Grados				
	E	D	C	B	A
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización con las actividades del cargo que desempeña.	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo. Demuestra deseo de aprender.	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	12 Conoce sus obligaciones satisfactoriamente.	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día de supera en el mejor desempeño de sus labores.	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.
CALIDAD DE TRABAJO Considera la capacidad minuciosa, pulcritud y dedicación que pone en sus labores.	4 Comete errores apreciables con frecuencia y en general su trabajo es insatisfactorio.	8 Cumple en forma aceptable con las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo.	12 Cumple en forma satisfactoria con las obligaciones de su puesto.	16 Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad.	20 Su trabajo es excepcionalmente bueno y se supera cada vez más.
RESPONSABILIDAD Considera el compromiso del colaborador para solucionar en forma oportuna situaciones difíciles.	4 Requiere supervisión permanente debido a sus continuos errores.	6 Necesita frecuentemente supervisión.	10 Requiere eventual supervisión.	14 Requiere supervisión en casos especiales.	18 No requiere supervisión.
INICIATIVA Considera la predisposición del colaborador para el comienzo o propuesta de nuevas tareas.	4 Conoce de iniciativa en la relación de su trabajo. Requiere instrucciones detalladas y guía permanente.	6 Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarlo en su trabajo y en resolver problemas.	10 Ocasionalmente hay que guiarlo en su trabajo, alguna veces tiene ideas constructivas.	14 Resuelve por sí solo problemas que se le presentan. Con frecuencia aporta ideas.	18 Constantemente contribuye con ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presentan.
TRABAJO EN EQUIPO Considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar su trabajo.	2 No posee condiciones para trabajar en equipo.	4 Le cuesta integrarse en cualquier grupo.	8 Se integra fácilmente en determinados equipos.	10 Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar trabajo.	14 Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato, I., 2011, pág. 209.

Por otra parte, sugerimos otros métodos que se adecuan a los casos de evaluación de desempeño enfocados al trabajo individual de cada empleado.

Método del incidente crítico

En el método del incidente crítico, el supervisor lleva un registro de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) sobre el comportamiento laboral de un subordinado. Aproximadamente cada seis meses, el supervisor y el subordinado se reúnen a discutir el desempeño de éste último, utilizando los incidentes como ejemplo.

La mayor ventaja de este método es que proporciona ejemplos de un desempeño bueno y de uno malo; sin embargo, sin una calificación numérica, dicho método no es tan útil para comparar a los empleados al tomar decisiones de salarios.

Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además del diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Método de autoevaluación

Técnica utilizada para alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual este método resulta de gran utilidad para la mejora laboral desempeñada dentro de un área enfocada en objetivos a futuro.

Método de administración por objetivos

Surge de la relación directa entre el supervisor y el empleado, con la cual se establecen conjuntamente los objetivos que se desean alcanzar de acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. La participación del empleado para la formulación de los objetivos funciona como motivador para la realización de las tareas de manera efectiva. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse el logro de lo propuesto.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Introducción

Las organizaciones desarrollan sus vivencias en un mundo turbulento, competitivo, bajo condiciones de creciente regionalización y globalización de los mercados, situación ésta que desembocará en barreras protectoras en el orden económico, y a ellos deben agregarse los problemas étnico-sociales que afectan a las distintas regiones. Las organizaciones buscan alternativas para responder con acierto a éstas exigencias, pero, principalmente, enfrentan el conflicto de **convertir las ideas en acciones**.

La administración, la comunicación y el compromiso conforman un dominio específico de actuación dentro de las organizaciones, donde **nuevos paradigmas del lenguaje** contribuyen a una mayor eficiencia, con menor stress del funcionamiento global y de los participantes en lo personal.

Por medio de los sistemas de comunicación es posible hallar nuevas alternativas que mejoren la eficiencia, ya que las ideas, la dirección y la acción, siempre presentan inconvenientes en su aplicación práctica, cuando se parte de la concepción que **el lenguaje es un mero instrumento**.

Otra idea central radica en que los **seres humanos no vivimos con el lenguaje, sino que estamos dentro de él**, ello nos conducirá a concebir la administración en términos de creación, responsabilidad e iniciación de nuevos compromisos dentro de la organización.

Nos basaremos en el proceso de comunicación ubicándonos desde el enfoque del **significado del lenguaje**, como medio y afirmación de la existencia del ser humano.

Es necesario analizar el contenido y el valor de la comunicación, conjuntamente con los elementos que utiliza para actuar como disparador vinculante entre las **ideas**, la **ejecución** y la **acción**.

La teoría de la administración nos provee de una cantidad de conceptos y análisis acerca de su objeto de estudio (la organización) y de su conducción (la administración). Pero muchas veces caemos en zonas vacías con respecto a la forma en que deben ejecutarse y transmitirse ese conjunto de ideas que integran la determinación del qué queremos, y su relación con el hacer, es decir **un ciclo reiterativo de ideas-acciones**.

La comunicación

Los seres humanos nos diferenciamos de otros seres vivos por vivir **dentro de un lenguaje** y en sociedad, interactuando entre sí. En esta interacción radica la comunicación social. Nótese que la idea conceptual es que el hombre vive en el lenguaje, no con el lenguaje en forma de objeto.

En una descripción vulgar del lenguaje a menudo se lo presenta como el facilitador de la transmisión de la información de una persona (o máquina) a otra. La actividad social humana sólo vive en el lenguaje, que permite modelos entrelazados de comprensión mutua. Así podemos razonar:

- ❖ Desde el lenguaje como descripción debe desplazarse al lenguaje como acción. Este desplazamiento hacia la acción es una de las bases de la teoría del acto lingüístico.
- ❖ De ésta manera el papel representativo del lenguaje se diferencia categóricamente del uso común del lenguaje tradicional representado por medio de signos.
- ❖ Los actos del lenguaje al generar compromisos dan lugar a un **conjunto coordinado de acciones**.
- ❖ Concientizar que el lenguaje implica comportamiento relacional entre las personas, es admitir, que el mismo **se convierte en parte de la estructura social**, y no se aloja sólo en la actividad mental de las personas. Con los actos del habla los seres humanos generamos comportamientos, el individuo de características humanas: habla y escucha. Las personas poseemos la capacidad de: crear, pedir, comprometernos, declinar, contraofertar.

Aquí radica la verdadera fuerza del lenguaje en que vivimos los seres humanos y no sólo en los actos meramente descriptivos que nominalmente expresan símbolos a los que erróneamente denominamos lenguaje.

Proceso comunicacional como un compromiso

El proceso es un conjunto asociado o una secuencia de hechos, vinculado con la estructura, con un orden, con reglas asociativas, con un camino dentro de una red. Las organizaciones administran procesos de información, negociación, decisiones y operaciones coordinadas que integran una red de procesos.

La comunicación también es un proceso interactivo, orientado a generar acciones útiles.

Estos conceptos conforman un conjunto integrado que determinan implicancias de distintas características y rango en el proceso comunicacional.

Gráfico 19: EL COMPROMISO COMUNICACIONAL



Fuente: elaboración propia basada en Rubinsztein, J., 1997.

Concepto de comunicación

La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas.

Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. ***Comunicar algo significa hacer común, a una o más personas, una información o un mensaje***⁴¹.

Las funciones de la comunicación

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones:

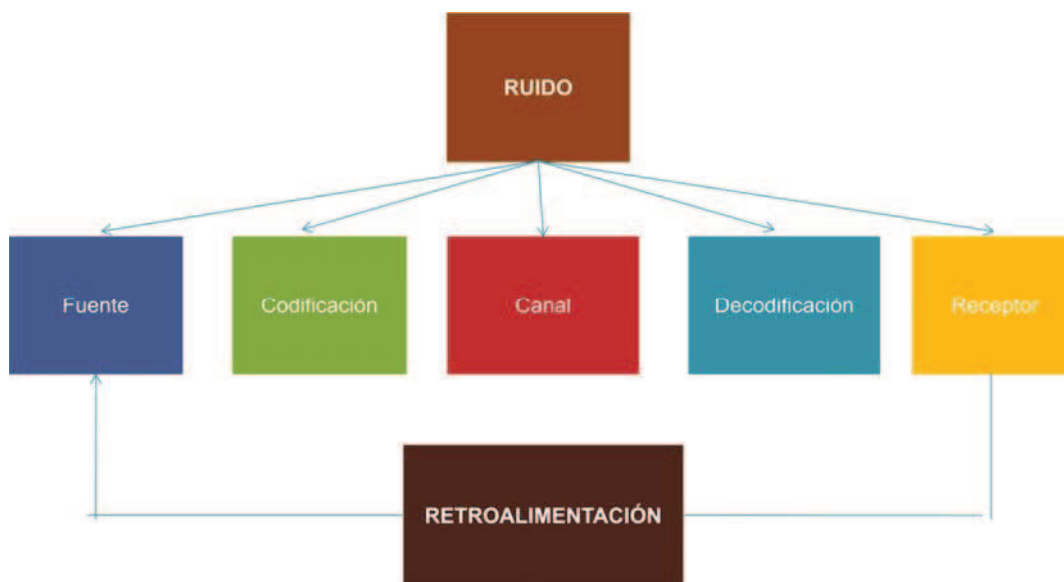
⁴¹ Robbins, S. P. (1999) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson, págs. 308-311.

1. **Control:** cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.
2. **Motivación:** la comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.
3. **Expresión de emociones:** la comunicación en un grupo presenta una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
4. **Información:** la comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

El proceso de comunicación

El punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido en un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra, si no aparecen ruidos que distorsionan el mensaje, ya que se pueden presentarse en cualquier etapa del proceso. Así, el proceso de comunicación tiene siete partes como muestra la figura:

Gráfico 20: EL PROCESO DE COMUNICACIÓN



Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato I., 2009, pág. 311.

La comunicación como acción

"Cambiemos nuestras conversaciones y crearemos un mundo distinto⁴²".

Durante décadas se abordó el estudio y análisis de la comunicación desde el paradigma de la transmisión de la información. En paralelo y en coincidencia con esta concepción, convivió la visión que consideraba al lenguaje como un instrumento para describir el estado de las cosas, es decir, ***el lenguaje como el portador de la información.***

Esta concepción supone que la realidad ya está ahí antes que el lenguaje y lo que éste hace es simplemente describirla, "hablar de ella". Por lo tanto, le atribuye al lenguaje un rol pasivo o descriptivo, como el encargado de dar cuenta de lo existente. Esta caracterización del lenguaje se complementa perfectamente con la teoría de la transmisión de información y dentro de este esquema conceptual el lenguaje pasó a ocupar la categoría del código que se utiliza para componer los mensajes.

Además de su aspecto descriptivo, el lenguaje posee un profundo carácter generativo a partir del cual asociamos, coordinamos nuestras conductas y generamos nuevas realidades. A través de la palabra hacemos que ciertas cosas pasen y, por lo tanto, el lenguaje constituye una forma de

⁴² Marturana, H. <https://www.grandespyemes.com.ar/2010/10/18/el-poder-de-las-palabras/>

intervenir en la construcción de nuestro mundo. Y es este carácter el que nos induce a considerar a la comunicación como acción y no como una mera transmisión de información.

Cuando afirmamos que accionamos a través del ***poder transformador de la palabra***, nos referimos a que cuando hablamos suceden cosas y cuando callamos suceden otras. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también antecede a la realidad. A través de nuestras conversaciones declaramos nuestro amor, contratamos un viaje, solicitamos un aumento de sueldo o le solicitamos a alguien que se retire. Es por medio de nuestras conversaciones que realizamos gran parte de las acciones en nuestra vida. A través de ellas no sólo actuamos sino también interactuamos, establecemos conexiones, coordinamos acciones, construimos vínculos y acordamos compromisos. Todos los seres humanos interactuamos en redes conversacionales. Lo que nos es posible o dificultoso realizar depende en gran parte de la extensión y la calidad de nuestra red de vínculos. Nuestras conversaciones determinan la calidad de nuestros vínculos y por lo tanto comprometen nuestra efectividad⁴³.

MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

La motivación humana

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. Sin embargo, no es fácil definir exactamente el concepto de motivación. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo.

Desde un punto de vista laboral, definimos la ***motivación*** como ***la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales***, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. A partir de esta definición podemos destacar tres elementos claves que son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

⁴³ Anzorena, O. (18/10/2010) *Comunicación. El poder de las palabras*. Argentina: Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2010/10/18/el-poder-de-las-palabras/>

El elemento esfuerzo es una medida de la necesidad. Cuando alguien está motivado, esa persona se dedica con gran empeño a su meta. Sin embargo, los altos niveles de motivación no garantizan resultados favorables de desempeño de trabajo, a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo como también la intensidad. Por último, podemos distinguir la motivación como un proceso de satisfacción de la necesidad.

Una necesidad, en este contexto, significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

Descripción del proceso

En cuanto al ámbito empresarial, podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esa tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la primera, más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce.

Debe asimismo tenerse en cuenta que esta reducción del esfuerzo también es dirigida a las metas organizacionales. Por lo tanto, es inherente a la definición de motivación el requerimiento de que ***las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización***. Cuando esto no ocurre, es posible que se tengan individuos que ejerzan altos niveles de esfuerzo pero que en realidad operen contra los intereses de la organización. Esto, sin embargo, no es tan inusual⁴⁴.

⁴⁴ Robbins, S. P., op.cit., 1999, págs. 168-169.

Gráfico 21: EL PROCESO DE MOTIVACIÓN

Fuente: elaboración propia basada en Robbins, S. P., 1999, pág. 168.

Primeras teorías de la motivación

La década de las cincuenta fue un período fructífero en el campo de los conceptos motivacionales. Tres teorías específicas se formularon durante este período: la **teoría de la jerarquía de las necesidades**, la **teoría X e Y** y la **teoría de la motivación-higiene**. Y aunque estas hayan sido duramente atacadas y cuestionadas en términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo.

Consideramos que es necesario conocer estas teorías, al menos por dos razones: en primer lugar, representan la base sobre la cual se han desarrollado las teorías contemporáneas; y en segundo término, en la práctica, los gerentes por lo regular utilizan estas teorías y su terminología para explicar la motivación del empleado.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Esta teoría de la motivación propuesta por Abraham Maslow probablemente sea la más conocida. Él formuló la tesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

Gráfico 22: JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: elaboración propia basada en Robbins, S. P., 1999, pág. 170.

1. **Fisiológica:** incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. **Seguridad:** incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
3. **Social:** incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. **Estima:** incluye los factores de estima internos como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización:** el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface principalmente, la siguiente se vuelve dominante. Como muestra el gráfico, el individuo avanza hacia arriba por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría diría que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, ***una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva***. Así

que, de acuerdo con Maslow, si se quiere motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía está actualmente esa persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba.

Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y. Después de ver la manera en la cual los gerentes trataban a sus empleados, McGregor concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

De acuerdo con la **teoría X**, las premisas se refieren a los comportamientos negativos de los empleados, como por ejemplo tratar de evitar el trabajo, lo cual están expuestos a recibir severos controles y castigos para lograr las metas. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó suposiciones positivas que llamó **teoría Y**, donde se describe que los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.

Teoría de motivación-higiene

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo, podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Como resultado, la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de higienes. Cuando éstos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si queremos **motivar a la gente** en su trabajo, Herzberg sugiere **enfaticar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento**. Estas son las características que la gente encuentra intrínsecamente recompensantes.

Estas tres teorías son muy conocidas pero, desafortunadamente, no se sustentan lo suficiente cuando se las examina con profundidad.

Teorías contemporáneas de la motivación

Existen varias teorías contemporáneas que tienen algo en común: cada una tiene un grado razonable de documentación que la sustenta. Son llamadas “contemporáneas” no a causa de su desarrollo reciente, sino porque representan el estado actual en la explicación de la motivación del empleado.

Desarrollaremos las teorías que nos resultaron más adecuadas para que puedan ser llevadas a cabo en la práctica.

Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación.

1. **Necesidad de logro:** el impulso de sobresalir, la lucha por el éxito, entre otros.
2. **Necesidad de poder:** la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
3. **Necesidad de afiliación:** el deseo de las relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Algunas personas tienen una fuerza impulsora para tener éxito, luchan por el logro personal. Tienen un deseo de hacer algo mejor o más eficientemente que lo que se ha hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro (*nAch*). Estas personas prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o del fracaso.

La necesidad de poder (*nPow*) es del deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos altos en nPow disfrutan el estar “a cargo”, luchan por influenciar a los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al status.

La tercera necesidad que definió McClelland es la afiliación (*nAff*). La afiliación está ligada al deseo de gustar y ser aceptado por los demás. Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo⁴⁵.

Teoría de la evaluación cognoscitiva

La teoría de la evaluación cognoscitiva sostiene que cuando las organizaciones usan los premios extrínsecos como pagos por desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, las cuales se derivan del

⁴⁵ Robbins, S., op.cit., 1999, págs. 175-178.

hecho de que los individuos hacen lo que les gusta. En otras palabras, la motivación que proviene del interior es la que surge cuando realizamos tareas que disfrutamos hacer, en cambio la motivación que proviene del exterior no es de nuestro agrado realizarlas pero sin embargo se llevan a cabo porque existe una recompensa. Por ende las **recompensas intrínsecas** tienen un valor superior, dado que **generan mayor motivación que se puede mantener en el tiempo**.

Teoría del establecimiento de metas

A finales de la década de los sesenta, Edwin Locke propuso que las **intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo**. En concreto, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; mientras que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

La gente se comporta mejor cuando obtiene *retroalimentación* de qué tan bien está progresando hacia sus metas, ya que aquella les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer; es decir, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía. Otros factores que atribuyen a esta teoría son el compromiso, la autoeficacia y la cultura.

Teoría de la equidad

Según la teoría de la equidad desarrollada por J. Stacy Adams, percibimos lo que obtenemos de una situación de trabajo (beneficios) en relación con lo que ponemos en él (aportaciones), y luego comparamos nuestro cociente beneficios-aportaciones con la razón beneficios-aportaciones de los demás. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos, se dice que existe un **estado de equidad**, percibimos nuestra situación como justa. Cuando vemos que la razón es desigual, experimentamos **tensión de equidad**. Adams ha propuesto que este **estado de tensión negativa proporciona la motivación** para hacer algo que la corrija.

Los individuos tienden a comprarse en distintos aspectos relacionados con sus aportaciones, tales como la experiencia, la educación, relación desempeño de tareas/salarios, asensos, reconocimientos, entre otros. En cuanto reconocen un desbalance en relación a beneficios-aportaciones con relación a los demás, genera una tensión negativa que afecta a la motivación para realizar determinadas tareas⁴⁶.

⁴⁶ Robbins, S. P., op.cit., 1999, págs. 180-187.

Satisfacción en el trabajo

El interés de los empleadores en la satisfacción del trabajo tiende a centrarse en sus efectos sobre el desempeño del empleado. Existen ciertos estudios que se han designado para evaluar el impacto de la satisfacción en el trabajo sobre la productividad del empleado, el ausentismo y la rotación.

- ❖ **Satisfacción y productividad:** una revisión cuidadosa de la investigación indicó que sí existe una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que **la productividad lleva a la satisfacción**, y no al contrario. Si una persona hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien. Además, asumiendo que la organización premia la productividad, su alta productividad debería incrementar el reconocimiento verbal, su nivel de salario y sus probabilidades de ascenso. Estos premios, en cambio, incrementan su nivel de satisfacción con el trabajo.

Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos.

- ❖ **Satisfacción y ausentismo:** en este aspecto se encontró una consistente relación negativa entre la satisfacción y el ausentismo. Mientras que ciertamente tiene mucho más sentido que los empleados insatisfechos tal vez falten más al trabajo, otros factores tienen un impacto en la relación que influye en esta correlación.
- ❖ **Satisfacción y rotación:** la satisfacción también está relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos para el ausentismo. Sin embargo, otra vez, otros factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo actual.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. Específicamente, el **nivel de satisfacción** es menos importante en la predicción de la rotación para quienes tienen un desempeño superior. Esto se debe a que la organización típicamente hace esfuerzos considerables para mantener a estas personas. Obtienen incrementos de salario, grandes elogios, reconocimientos, oportunidades de ascensos mayores y otros. Lo opuesto tiende a aplicar para quienes tienen un desempeño pobre. Pocos intentos se hacen por parte de la organización para retenerlos. Por lo tanto la satisfacción en el trabajo

constituye una influencia más importante para los empleados de pobre desempeño que para los de desempeño superior.

Solemos encontrar que la **disposición general de una persona hacia la vida** también modera la relación de satisfacción-rotación: particularmente, algunos individuos en general se quejan más que otros, y tales individuos, cuando están insatisfechos con su trabajo, muestran menor probabilidad de renunciar que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida. Así, si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el trabajo, el que tiene más probabilidad de renunciar es aquel con la mayor predisposición a sentirse feliz o satisfecho en general.

Para finalizar, debemos tener en cuenta que la insatisfacción del empleado se expresa de diversas formas las cuales podemos mostrar mediante un gráfico:

Gráfico 23: RESPUESTAS A LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Fuente: elaboración propia basada en Robbins, S. P., 1999 pág. 157.

- ❖ **Salida:** insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluye el buscar una nueva posición, así como también la renuncia.

- ❖ **Expresión:** tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con superiores y algunas formas de actividad sindical.
- ❖ **Lealtad:** esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar a favor de la organización en respuesta de la crítica externa y confiar en que la organización y su administración “hacen lo correcto”.
- ❖ **Negligencia:** esperar pasivamente que empeoren las condiciones, incluyendo el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de error.

Los comportamientos de salida y negligencia rodean nuestras variables de desempeño – productividad, ausentismo y rotación. Pero este modelo expande la respuesta del empleado para incluir la expresión y lealtad –los comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones no placenteras o restablecer condiciones de trabajo satisfactorios⁴⁷.

⁴⁷ Robbins, S. P., op.cit., 1999, págs. 154-157.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO

CICLO DE VIDA EMPRESARIAL

Para comenzar con la exposición del caso creemos que es oportuno explicar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la compañía. Tal como ocurre con los seres humanos, las empresas transitan por distintas **fases** que varían según su antigüedad, experiencia y actividad comercial. Este enfoque describe principalmente la estructura y comportamiento organizacional que plantea la compañía acorde a cada etapa del ciclo, análisis que en conjunto con su situación actual, logrará establecer cuál es realmente el período en el que se está desarrollando la organización. Los resultados servirán como guía para saber de qué forma prepararse para enfrentar los desafíos y adaptarse a los cambios que plantea el futuro cercano.

Sabemos que el ciclo de vida de una empresa no tiene un lapso de tiempo fijo para cada fase, sino que son aspectos cualitativos que van modificando la forma de gerenciar y organizar las actividades que determinan el paso de una etapa a otra.

- ❖ La **etapa introducción – lanzamiento** ha comenzado con el emprendimiento de Luis como único fundador y transcurre a la siguiente con el proceso de incorporación al negocio del resto de los socios.
- ❖ Durante la **etapa crecimiento – desarrollo** se establecieron líneas de autoridad, se dividieron las tareas y se asignaron trabajos de acuerdo a las características del responsable de cada área. Pero, al cabo de un tiempo, el crecimiento y aumento de los servicios brindados abrió paso a una nueva etapa.
- ❖ En esta tercera **etapa de madurez – consolidación** se forma la administración, área que brinda soporte al sector operativo para llevar a cabo el negocio. Se disgregan las tareas de los puestos y cada actividad tiene un responsable capacitado para la cumplir con su labor. Se contrata más personal técnico. La empresa posee entonces una estructura funcional acorde para lograr satisfacer la demanda.

Considerando el análisis del ciclo de vida, deducimos que Refrigeración Perri y Asociados S.R.L. se encuentra en la **etapa de madurez –**

consolidación. La empresa hoy en día se ha afianzado en base al esfuerzo y al trabajo constante que permanece desde sus inicios, pudiendo superándose y evolucionar a lo largo de sus poco más de 20 años de trayectoria. Sin embargo, aún no puede lograr un crecimiento considerado, debido a que presenta ciertos **problemas de gestión** que le dificultan e impiden su desarrollo y ponen en riesgo su continuidad en el corto plazo. Por otra parte, debe ocuparse de no perder de vista las estrategias que manejan sus competidores, a fin de mantener su participación actual dentro del mercado.

PROCESO DEL NEGOCIO

Mapa de procesos de gestión

Para avanzar con la descripción de nuestra investigación, un punto importante es examinar los procesos, evaluar el funcionamiento y las actividades que desarrolla la empresa, con el objetivo de centralizarnos en las tareas fundamentales que hacen al negocio.

Gráfico 24: MAPA DE PROCESOS DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS Y S.R.L.

Fuente: elaboración propia.

Procesos estratégicos

Este tipo de procesos corresponden a la gerencia de la empresa. La **dirección estratégica** es función y responsabilidad de los directivos, quienes se encargan de tomar las decisiones de las diferentes áreas. Este proceso se **redefine continuamente** adaptándose a los cambios del mercado, ya que se establece una planeación anticipada de las tareas que se van a realizar, cómo se van a llevar a cabo y a quién van a asignar para concluir con el trabajo.

Dentro de la empresa quien se encarga principalmente de este proceso es el fundador, que al momento de tomar decisiones hace partícipe al resto de los socios. Sin embargo, cuando se debe llevar a la práctica la planeación y ejecución del cambio no logran concretarlo, dejando sin efecto la redefinición.

Procesos fundamentales

Podemos observar que dentro de los procesos fundamentales se encuentra el **servicio de mantenimiento**, el cual ofrece a los clientes diferentes abonos predictivos y preventivos con contratación semestral o anual, estableciendo una frecuencia de visitas técnicas y tareas de control rutinarias que cumplan con la necesidad de cada uno de ellos. Los abonados tienen prioridad de atención y se les brinda un servicio de urgencia las 24 horas por cualquier imprevisto que ocurra en máquinas que estén afectadas a una línea de producción.

La compañía cuenta con movilidad propia que le permite transportar aquellos aparatos y herramientas necesarias para garantizar el óptimo desarrollo y cumplimiento del servicio. También dispone de un almacén de insumos y repuestos para las tareas asignadas.

Al ser una empresa de refrigeración industrial está directamente relacionada a un negocio del tipo "estacional", donde sus ventas varían de acuerdo al clima. Por este motivo, el servicio de abonos le permite a la compañía tener un ingreso estable durante todo el año para hacer frente a los costos fijos.

Se expone a continuación la cartera de clientes que tienen contratado el servicio de mantenimiento preventivo, detallando la facturación mensual de cada uno entre el período de Enero a Octubre de 2017.

Cuadro 3: FACTURACIÓN MENSUAL DE CLIENTES QUE TIENEN CONTRATADO EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L. PERÍODO ENERO - OCTUBRE 2017

CLIENTES	FACTURACIÓN MANTENIMIENTO AÑO 2017									
	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17
Aguas Danone de Argentina S.A.	10870	10870	10870	10870	10870	13171,92	13171,92	13171,92	13171,92	13171,92
Alta Plástica S.A.	8833,71	8833,71	8833,71	8833,71	0	8833,71	8833,71	8833,71	8833,71	8833,71
Barbury Company S.A.	10000	10000	10500	10500	10500	10500	10500	10500	12000	12000
Ecoformas S.A.	6520	6520	8863,68	8863,68	8863,68	0	0	0	0	0
Estación de Servicio Norteña S.R.L.	3860	3860	3860	4400,4	4400,4	4400,4	4400,4	4400,4	4400,4	5196,05
Filieres S.R.L.	8850	8850	8850	8850	8850	8850	8850	8850	8850	10392,09
IPH S.A.C.I.F.	8560	8560	8560	0	0	0	0	0	0	0
Laboratorios Bimex S.R.L.	1910	1910	2208,42	2208,42	2208,42	2208,42	2208,42	2208,42	2540	2540
Masterfoods Argentina L.T.D.	31558,7	31558,7	40704,35	40704,35	40704,35	40704,35	40704,35	40704,35	40704,35	40704,35
Monte Verde S.A.	0	0	0	0	0	28,52	0	0	0	0
Núcleo Farma S.A.	6997	6997	7976,58	7976,58	7976,58	7979,58	7976,58	7976,58	7976,58	8860,08
Sushiplace S.R.L.	2365	2365	2365	2365	2210	2210	2210	2210	0	0
UPS SCS (Argentina) S.R.L.	18862,5	14005,5	16432,5	16432,5	18862,5	25243,88	25243,88	25243,88	28536,56	28536,56
UPS de Argentina S.A.	4080	4080	4080	4080	4080	5487,8	5487,8	5487,8	5487,8	5487,8
Velitas Le Petit S.R.L.	1350	1350	1948,62	1948,62	0	1948,62	0	1948,62	0	2240

Fuente: elaboración propia.

Aguas Danone de Argentina S.A.	70	108	870	10	0	1087	70	108	70	108	1
Alta Plástica S.A.	3,71	883	33,71	88	,71	8833	3,71	883	0		3
Barbury Company S.A.	00	100	000	10	0	1050	00	105	00	105	5
Ecoformas S.A.	0	652	20	65	,68	8863	3,68	886	3,68	886	
Estación de Servicio Norteña S.R.L.	0	386	60	38		3860	0,4	440	0,4	440	0
Filieres S.R.L.	0	885	50	88		8850	0	885	0	885	5
IPH S.A.C.I.F.	0	856	60	85		8560	0	0	0	0	
Laboratorios Bimex S.R.L.		191		19		2208		220		220	

	0	10	,42	8,42	8,42	0
Masterfoods Argentina L.T.D.	315 58,7	31 558,7	4070 4,35	407 04,35	407 04,35	7
Monte Verde S.A.	0	0	0	0	0	5
Núcleo Farma S.A.	699 7	69 97	7976 ,58	797 6,58	797 6,58	7
Sushiplace S.R.L.	236 5	23 65	2365	236 5	221 0	1
UPS SCS (Argentina) S.R.L.	188 62,5	14 005,5	1643 2,5	164 32,5	188 62,5	2
UPS de Argentina S.A.	408 0	40 80	4080	408 0	408 0	8
Velitas Le Petit S.R.L.	135 0	13 50	1948 ,62	194 8,62	0	4

Como podemos apreciar en el cuadro, los abonados fueron presentando la baja del servicio o disminuyendo la frecuencia en este último período, ya que los períodos con facturación cero representan la baja o cambio de frecuencia del mantenimiento.

Otro de los procesos fundamentales es el **servicio técnico**, que es de tipo correctivo y surge de los informes recabados de los servicios preventivos o bien puede surgir de manera aleatoria para solucionar imprevistos.

Dentro de los procesos fundamentales también se encuentra **el servicio de ingeniería en máquinas**, en donde se desarrollan proyectos de ingeniería sobre máquinas enfriadoras de líquido que se adaptan a diferentes procesos productivos de acuerdo al negocio de cada cliente.

Procesos de soporte

Los procesos de soporte brindan a la organización la coordinación del desarrollo de las actividades incluidas en los procesos fundamentales y contribuyen al logro de los objetivos entre las diferentes áreas. Se encargan de realizar la registración diaria de las actividades de la empresa, incluyendo tareas administrativas del negocio y del personal. El objetivo principal de estas áreas es **proveer todos los recursos necesarios** para que a partir de ellos, los demás sectores puedan desempeñarse de la forma más eficiente posible.

Así es que a través de este diagrama que nos muestra gráficamente los procesos organizacionales de Refrigeración Perri y Asociados S.R.L., entendemos lo elemental de la base del negocio y, de acuerdo a ello, podemos estudiar y formular propuestas de mejoras y correcciones del circuito.

ANÁLISIS INTERNO

Aplicación de matriz F.O.D.A.

Para continuar con el desarrollo de la investigación abarcando desde lo general a lo particular, vamos a utilizar como herramienta de estudio la matriz F.O.D.A. Mediante este análisis podremos visualizar cuáles son las **fortalezas** y **debilidades** que tiene la empresa en su interior, y a su vez las **oportunidades** y **amenazas** que se le presentan de manera externa. Nos enfocaremos en las debilidades y amenazas que son los aspectos negativos a los que va a tener que enfrentarse la organización.

Fortalezas

1. Contar con más de diez años de experiencia en el rubro.
2. Tener una cartera de clientes reconocidos (compañías multinacionales), impulsa a la recomendación del servicio, lo que atrae nuevos clientes.
3. Destacarse de la competencia por contar con toda la documentación requerida para concursar en nuevos negocios.

Oportunidades

1. Gran demanda en el mercado nacional e internacional.
2. Calificar en entidades bancarias para la obtención de préstamos de capital de trabajo o leasing para ampliar los activos de la empresa, como por ejemplo maquinaria, vehículos, mobiliarios.
3. Exhibición de máquinas enfriadoras de agua y equipos de refrigeración para reventa en showroom propio.

Debilidades

1. Los empleados desconocen el fin de la organización, debido a una comunicación ineficiente.
2. La falta y rotación de los recursos humanos genera altos costos y extensos tiempos de selección y capacitación para los puestos.
3. Las tareas del personal no están debidamente delimitadas ni controladas por el área al cual pertenecen, ya sea del sector técnico o administrativo.
4. No existe un vendedor activo que busque nuevos abonados.

5. Demora en la gestión del proceso de venta: coordinación de visita, envío de cotización, seguimiento, aceptación y fecha de realización del servicio.
6. Falta de innovación, diferenciación y posicionamiento en el mercado.
7. Los sistemas operativos son obsoletos.
8. La página web de la empresa actualmente no está actualizada.

Amenazas

1. Tecnología sofisticada que reemplace la atención del servicio técnico.
2. Barreras de ingreso bajas, lo que permite la entrada a nuevos competidores.
3. Alto poder de negociación de los clientes y proveedores actuales.

De acuerdo a esta descripción, pudimos elaborar una tabla con la ponderación de cada uno de los elementos de los factores internos y externos.

Cuadro 4: ANÁLISIS DE FACTORES DE MATRIZ F.O.D.A. DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.

AFI (Análisis de factores internos)			
FACTORES A ANALIZAR	CALIFICACIÓN	PESO	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Más de diez años de experiencia en el rubro.	40	0,06	2,4
Tener una cartera de clientes reconocidos impulsa a la recomendación y atrae nuevos clientes.	80	0,11	8,8
Destacarse por contar con la documentación para concursar en nuevos negocios.	50	0,07	3,5
DEBILIDADES			
Desconocimiento del fin de la organización por la comunicación ineficiente.	80	0,15	12
La falta y rotación de los recursos genera altos costos y pérdida de tiempo en selección y capacitación.	60	0,13	7,8
Las tareas de los puestos no están debidamente delimitadas ni controladas y reducen la motivación.	45	0,09	4,05
No existe un vendedor activo que busque nuevos abonados.	70	0,14	9,8
Demora en toda la gestión del proceso de venta.	35	0,1	3,5
Falta de innovación, diferenciación y posicionamiento en el mercado.	40	0,06	2,4
Los sistemas operativos quedaron obsoletos.	35	0,05	1,75
La página web de la empresa no está actualizada.	15	0,04	0,6
TOTAL		1	56,6
AFE (Análisis de factores externos)			
FACTORES A ANALIZAR	CALIFICACIÓN	PESO	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Gran demanda en el mercado nacional e internacional.	45	0,22	9,9
Calificación en entidades bancarias para la obtención de préstamos.	20	0,12	2,4
Exhibición de maquinas estándar en showroom.	15	0,15	2,25
AMENAZAS			
Tecnología sofisticada que reemplace la atención del servicio técnico.	60	0,23	13,8
Barreras de ingreso bajas que permite la entrada a nuevos competidores.	35	0,1	3,5
Alto poder de negociación de los clientes y proveedores actuales.	25	0,18	4,5
TOTAL		1	36,35

Fuente: elaboración propia.

Luego de obtener los totales, volcamos los resultados en la matriz que nos indica en qué cuadrante se encuentra la empresa hoy bajo dichas circunstancias.

Gráfico 25: MATRIZ F.O.D.A. DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, Refrigeración Perri y Asociados S.R.L. se posiciona bajo el cuadrante **"FA"**. Este indicador significa que a pesar de contar con fortalezas que ponderadas tienen mayor peso relativo que las debilidades, las amenazas del sector externo le representan un riesgo al cual deben afrontar ineludiblemente. ***Lograr un compromiso unificado en todos los sectores conllevaría a un fortalecimiento organizacional que contribuiría a mitigar el riesgo y a la disminución de la incertidumbre.***

Problemáticas pasadas, consecuencias actuales

En esta instancia, procedemos a profundizar los problemas que detallamos como debilidades de la empresa.

Detectamos que, el punto clave que afectó negativamente a toda la organización se produjo durante el proceso de restructuración empresarial,

cuando se sentaron las bases de la empresa para llegar a formar la estructura actual. Esto se produjo debido a que el fundador no tuvo en cuenta la **relevancia de la comunicación y transmisión de los valores, cultura, estrategia, misión y visión organizacional**.

En paralelo, durante el proceso de formación de las áreas, **las tareas no fueron delimitadas debidamente**, ya que no se detallaron las prioridades, los procedimientos y controles de cada sector, ejes fundamentales para el buen funcionamiento del circuito. Dicha situación tuvo una influencia meramente negativa para todos los integrantes de la organización, que se vio reflejada en situaciones tales como la superposición entre las labores, la demora en la gestión del servicio e incluso en un sentimiento de desmotivación para los empleados.

La empresa funciona sin contar con un área comercial, la cartera de clientes fue formándose por recomendación y experiencia del fundador de la empresa. Dado que él mismo lleva a cabo esta gestión, no dispone de tiempo para generar nuevos clientes.

Según nuestra observación, los objetivos cuantitativos están definidos pero sólo el fundador los conoce en detalle; y al **no contar con un sistema de control** periódico sobre las operaciones realizadas, impide analizar y comparar si efectivamente se cumple o no con lo deseado. Bajo estas circunstancias, al área directiva le resulta compleja la toma de decisiones en cuanto a poder planificar y ejecutar acciones de contingencia cuando surjan desvíos.

La organización **no tiene definidas las estrategias** a largo plazo que especifiquen la dirección y el alcance para llevar a cabo el negocio. No hay liderazgo en costos, ni diferenciación, ni tampoco un nicho específico de mercado en el cual se especialice para determinar si tienen alguna estrategia de enfoque. Existe un deseo del fundador de que la empresa sea reconocida por la calidad pero este concepto no está llevado a la práctica en las labores diarias de la organización, por lo que tampoco podemos afirmar que tiene una política de calidad total.

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente, notamos que la empresa posee un gran potencial de crecimiento, pero no está siendo acompañado de un desarrollo acorde en cuanto a la gestión del negocio y al aprovechamiento de los recursos que forman parte de la operatoria cotidiana.

Continuando con el avance de esta investigación, consideramos oportuno narrar en forma explícita los problemas que surgen en las distintas áreas de la empresa. Se describirán experiencias reales que suceden en la actividad diaria de cada sector.

Suceso 1: Área operativa técnica

En los últimos meses, el gerente de la firma había recibido reclamos por disconformidad con el servicio de mantenimiento que se prestaban en algunas empresas. Dada esta situación, decidió llevar a cabo una auditoría aleatoria en la planta de uno de sus clientes que tenía asignada la visita de mantenimiento preventivo. El objetivo de esta visita era controlar el estado de los equipos y el cumplimiento de las tareas asignadas al técnico en la hoja de ruta.

El horario de la auditoría comenzó con la llegada a la planta a las 11 a.m., es decir a mitad de la jornada laboral.

En primera instancia se relevó el horario de admisión del técnico y se constató que el empleado ingresó a horario (08:00 a.m.). Luego se inspeccionó el vehículo del operario y se observó que, cerca del medio día, aún estaban en su interior todas las herramientas que debía utilizar para realizar el servicio.

A continuación, se consultó de manera telefónica al supervisor del técnico cuáles eran los equipos asignados en la hoja de ruta, para identificar en qué área podía ubicarlo. Posteriormente, se registró en el siguiente control de ingreso a la planta y verificó que todavía el técnico no había ingresado al sector correspondiente. Con lo cual, optó por solicitar a la seguridad del lugar la revisión de las cámaras para localizar al empleado.

Finalmente, encontró al empleado en la zona del comedor. Tras pedirle explicaciones sobre las tareas que aún no había comenzado, fueron juntos a revisar los equipos atendidos en los últimos tres meses y comprobó que no se encontraban en las condiciones óptimas de funcionamiento.

Suceso 2: Área administrativa

En base a los registros de los últimos seis años de legajos del personal e informes del sistema y a los alegatos brindados por el sector administrativo, se pudo identificar una elevada rotación del personal.

Cada vez que un empleado toma la decisión de desvincularse, el encargado del sector consulta el motivo por el cual llega a tomar la decisión. Las principales causas que generan la rotación son las siguientes:

- ❖ Estancamiento en el puesto, se sienten cansados de realizar tareas rutinarias.
- ❖ Los empleados se ven atraídos por propuestas laborales de firmas con un mayor prestigio (en su mayoría multinacionales), que ofrecen otros beneficios y servicios.

- ❖ Problemas en la comunicación y distribución de las tareas: se le asigna y se lo capacita para un determinado puesto y cuando surge la urgencia en algún cliente debe poder saber resolverla con soporte telefónico de un supervisor.
- ❖ Falta de motivación y trabajo en equipo para el logro de objetivos.
- ❖ No existe un reconocimiento del desempeño.
- ❖ Poca creatividad y motivación por parte de la conducción de la empresa.

Según la información obtenida, podemos detallar el tiempo de permanencia de los empleados de acuerdo a cada sector:

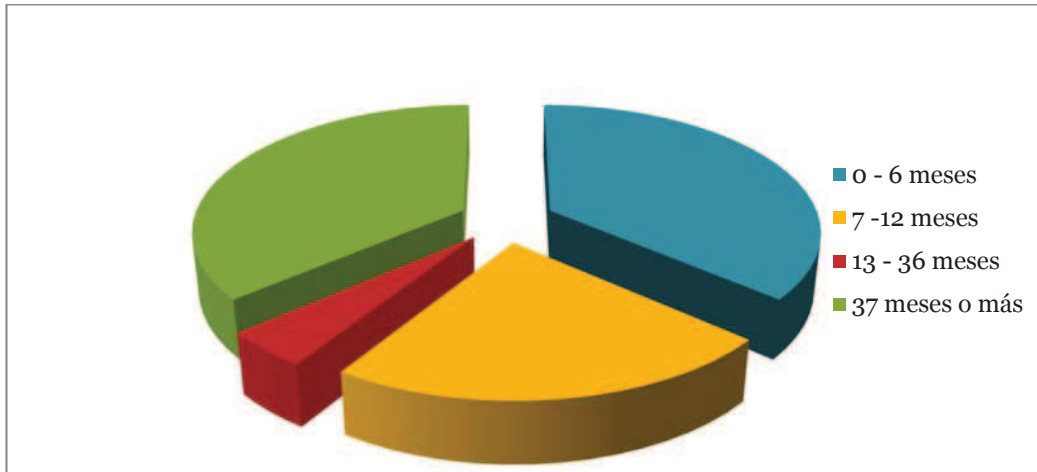
Cuadro 5: PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L. DE 2005 A 2017

NOMBRE Y APELLIDO	SECTOR	FECHA DE ALTA	FECHA DE BAJA	PERMANENCIA EN LA EMPRESA
Daniel Araujo	Administrativo	01/02/2005	-	163 meses
Osvaldo Molina	Técnico	01/09/2005	-	156 meses
Karen D'Amario	Administrativo	01/06/2010	-	99 meses
Agustín Solano	Técnico	01/11/2010	-	94 meses
Matías Ibañez	Técnico	01/01/2012	04/03/2012	3 meses
Luis Serrano	Técnico	01/02/2012	30/04/2012	3 meses
Fernando Cavallotti	Técnico	01/02/2012	17/01/2013	11 meses
Brian Seri	Técnico	01/11/2012	08/01/2013	2 meses
Jonathan Molina	Técnico	01/12/2011	31/10/2012	11 meses
Sabrina Aloe	Administrativo	02/01/2013	15/04/2013	3 meses
Alan Encina	Técnico	04/02/2013	31/10/2013	9 meses
Stefanie Schwarkopf	Administrativo	18/02/2013	30/11/2013	9 meses
Pablo Marino	Técnico	04/02/2013	02/01/2014	11 meses
Leandro López	Técnico	01/03/2013	-	66 meses
Nicolas Tanti	Técnico	01/03/2013	-	66 meses
Yudit Barrionuevo	Administrativo	02/05/2013	02/07/2013	2 meses
Gisella Aguilar	Administrativo	02/05/2013	31/07/2013	3 meses
Walter Massa	Técnico	01/05/2014	31/07/2014	3 meses
Maximiliano Cantero	Técnico	01/06/2014	-	51 meses
Matías Gómez	Técnico	01/08/2014	31/10/2014	3 meses
Florencia Scotti	Administrativo	01/06/2015	-	39 meses
Matías Wisner	Técnico	26/10/2015	-	35 meses

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la información volcada en el cuadro, armamos un gráfico que simplifica los datos de rotación del personal de la empresa.

Gráfico 26: PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS DE REFRIGERACIÓN PERRI Y ASOCIADOS S.R.L. DE 2005 A 2017



Fuente: elaboración propia.

La rotación del personal de Refrigeración Perri es voluntaria, **los empleados eligen renunciar** a la firma. A pesar de que la empresa les ofrezca una mejora salarial, los empleados buscan otro tipo de beneficios.

El impacto de esta rotación genera dificultades en el desarrollo de la actividad de la empresa, ya que ante la urgencia de cubrir un puesto, los procedimientos de selección, capacitación, seguimiento y control del personal, que requieren de tiempo y dedicación, no se llevan a cabo de forma correcta. Esto también puede generar cierta desconfianza por parte de clientes y proveedores que perciben la falta de constancia de los empleados en la empresa.

El desafío que enfrentan todas las organizaciones es la mejora continua del personal de manera integral, con el objetivo de alcanzar una gestión eficiente. Para ello, la gerencia debe estar dispuesta a aceptar y a adaptarse a los cambios que surgen de las exigencias del mercado. Es así que no pueden mantenerse al margen y deben poner en práctica técnicas para que sus recursos humanos sean administrados correctamente, y su vez generar los medios necesarios para medir la satisfacción a través de la participación activa del personal, como forma de inspirar su motivación.

CAPÍTULO V: ETAPA FINAL

DIAGNÓSTICO

El fundador tiene el deseo de hacer crecer su negocio, cuenta con ideas claras y está convencido que técnicamente es competitivo para afrontar cualquier desafío que se le presente en el rubro de la industria.

Los socios y los empleados que forman parte de su estructura, acompañan su desarrollo, pero no participan activamente sobre la misión, visión y objetivos que expresa el fundador, “sabe lo que quiere lograr, pero le cuesta llevarlo a la práctica”. No tienen una estrategia definida y están transitando una etapa difícil en cuanto a manejo del personal y la gestión.

Esto es sin dudas, una de las consecuencias de la **deficiencia en la comunicación** desde el sector ejecutivo hacia el resto de las áreas, que nace en los inicios de la organización y se extiende hasta la actualidad.

Por otra parte, se examinó la información obtenida en la empresa acerca de la facturación y su impacto negativo en las ventas del último periodo. Se detectó, en primer lugar, una falta en la atención a las necesidades de los clientes, que se reflejan en quejas por no poder cubrir con sus expectativas en cuanto a los servicios recibidos: no existen **parámetros de evaluación y control** que determinen la satisfacción del cliente y la gestión del trabajo hecha por parte de la empresa. Operan con un **sistema operativo obsoleto** que no permite registrar los procesos completos de la gestión diaria, ni el tiempo que requiere cada servicio, lo que impide la posibilidad de realizar una medición y hacer un análisis. En segundo lugar, se pudo apreciar que **no se llevan a cabo ningún tipo de acciones estratégicas** para lograr atraer al resto de la demanda que existe en el mercado.

En última instancia, reconocemos que más allá de tener definido un organigrama, la organización ha adoptado de manera involuntaria una **estructura informal**, casual o por necesidad. Bajo estas condiciones, el capital humano trabaja sin tener en claro la división de tareas que a su vez tienden a superponerse y no son controladas por la dirección. Este contexto genera una sensación de **agotamiento y desanimo en el ambiente laboral** a mediano plazo, que se traduce en **desmotivación por parte personal** y posteriormente en su desvinculación de la empresa. Como consecuencia, existe un **alto índice de rotación** que afecta de forma directa a los costos organizacionales.

La empresa cuenta con potencial de crecimiento pero sus bases se encuentran débiles para fomentar un **cambio en la gestión empresarial** que permita el desarrollo de los recursos en el tiempo.

PROPUESTA N° 1: INTERNA

Implementar un cambio organizacional

Cuando los directivos de la organización reconocen que existen debilidades que afectan a los resultados, deben estar convencidos de la necesidad de llevar a cabo un cambio y contar con el apoyo de todos los integrantes. Este proceso no es fácil, ya que siempre habrá algo que lo bloquee o que se resista a cambiar. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado a la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, por lo que este aspecto debe ser entendido y manejado por los dirigentes.

Es preciso destacar la importancia respecto de adoptar durante este transcurso un **enfoque sistémico**, ya sea que se trate de un proceso de cambio de la organización tomada como un conjunto o de un sector de ella. Tener en cuenta siempre que cualquier alteración en un área va a repercutir en todas las demás.

Etapas del proceso de cambio

Este proceso de cambio comprende dos etapas:

1. **El relevamiento y el diagnóstico de los elementos pertinentes en cuanto a situación actual**, incluyendo los riesgos a futuro.
2. **El diseño y la implementación del cambio** perseguido.

El producto de la etapa de **relevamiento y diagnóstico** es la especificación de la brecha entre la situación actual y la situación deseada. Durante este período cabe juzgar si los elementos examinados responden a determinados atributos; por ejemplo, si los procesos operativos son eficaces y eficientes. Y, en este sentido, si una parte importante de los atributos perseguidos apunta a la coherencia entre un elemento y otro; por ejemplo, si la estructura está alineada con la estrategia, si la evaluación del desempeño está integrada con el modelo de competencias y con el planeamiento y control de las operaciones, entre otros. Estos planteos comienzan con el examen de ciertos elementos, pero llevan a expandir la evaluación hacia otros.

La etapa siguiente del **diseño e implementación** establece el camino necesario para superar la brecha, es decir, poder plasmar las soluciones que se consideren más adecuadas. Esta fase involucra varias instancias:

- ❖ La clave está en comenzar por **redefinir la visión** y comunicarla, lo cual les va a permitir concentrarse en la dirección futura orientada a largo plazo, indicando dónde se desea estar ubicados en el futuro y hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos.
- ❖ Es necesario **rever la misión**, vinculada al propósito fundamental, así como también los valores y la cultura organizacional. Se deben **establecer los mecanismos para llevar a cabo los objetivos planteados**, los cuales deben ser realistas para medirse cuantitativamente y así detectar las desviaciones entre lo planeado y lo realizado.
- ❖ Implementar una **estrategia comercial** para captar nuevos clientes que incrementen la facturación fija a través de contratos anuales.
- ❖ Convendrá **revisar los recursos actuales** para que sean administrados eficientemente: para ello se tendrán que **determinar los puestos de trabajo** y detallar las labores que serán asignadas a cada integrante de acuerdo a su desempeño, con el fin de evitar la superposición de tareas. Esto permitirá la delimitación y el alcance de sus funciones para luego poder facilitar la **evaluación de desempeño** del personal y contar con la posibilidad de corregir los desvíos mediante capacitación.
- ❖ Una vez definidos los puestos y sus funciones, se **desarrollarán instructivos** que detallen el paso a paso de las tareas asignadas, para que sirvan como guía en el caso de nuevos ingresantes o si se practica rotación de puestos. El proceso de inducción, desarrollo, desempeño y evaluación son fundamentales para mejorar el tratamiento con el personal, capacitarlo y así optimizar los resultados. Esta gestión también incentiva a los trabajadores motivándolos a que hagan su trabajo de la mejor manera posible, en un clima laboral de entusiasmo y no por el simple hecho de tener que justificar la jornada laboral.
- ❖ Se pueden implementar otras formas de **mantener motivado al personal** que no sea sólo el incentivo económico del salario, por el cual cada trabajador será remunerado de acuerdo a la escala salarial por convenio que le corresponda según su categoría y acorde al desarrollo de sus funciones dentro de la empresa. Dar reconocimiento a una labor bien realizada se puede recompensar con flexibilidad de horario, jornadas libres, más días de vacaciones, cupones para canjear obsequios, programas de deportes, regalos empresariales. También es importante fomentar el trabajo en equipo, el compromiso laboral y lograr

en los empleados un sentido de pertenencia para con la organización, compartiendo tiempo por ejemplo en desayunos o almuerzos grupales más relajados.

- ❖ Como parte del proceso estratégico, se debe tener en cuenta la **capacidad de innovación** en la organización. Es imprescindible contratar un sistema operativo que facilite la planificación y registración de los servicios lo cual permita obtener informes estadísticos para el control de la gestión.
- ❖ Finalmente, cabe aclarar que es necesario poder entablar una **comunicación fluida** a través de reuniones constructivas entre los diferentes niveles de la organización que permita que se coordinen y se integren los objetivos, metas y estrategias de cada sector, sin descuidar el fin último de la empresa.

Para poder medir la implementación de estas alternativas mediante una evaluación de las decisiones tomadas y su impacto en toda la organización, recomendamos utilizar un **Tablero de Comando**, también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)**. Esta herramienta busca medir el cumplimiento de la estrategia a través de indicadores mensuales de fácil visualización y comprensión. La idea del BSC es monitorear las mediciones más importantes y organizarlas en torno a cuatro aspectos, permitiendo evaluar la empresa en su conjunto de forma balanceada, es decir, dándole importancia a todos los sectores. El objetivo es facilitar el análisis de esas mediciones, la detección de alertas y su comunicación a toda la organización. Del mismo modo, esta herramienta beneficia la transmisión a todo el personal de los elementos de la estrategia: la visión, la misión, los valores, la cultura y los objetivos.

La información que deriva del BSC se obtiene a través de un conjunto de indicadores que proporciona la estructura necesaria para **medir el desempeño de la gestión**, fortaleciendo el control interno en toda la organización ya que contempla el desarrollo desde cuatro perspectivas:

1. **Financiera.**
2. **Cliente.**
3. **Procesos internos.**
4. **Aprendizaje y crecimiento.**

Una vez armado el tablero de comando se definirán las metas, y al finalizar el mes se compararán con el desempeño real logrado.

Se armó un tablero de comando hecho en base al análisis de Refrigeración Perri, teniendo en cuenta los plazos de tiempo en que se

desarrollan los cambios organizacionales según las diferentes perspectivas. (Ver anexo página 133).

Plan de acción

Para dar comienzo a la aplicación de una mejora se construirá un **plan de acción** que actuará como guía, en donde se detallarán los procesos y el análisis de cada paso que llevará a cabo la empresa, con el fin de lograr un cambio que le sea propicio para una evolución y crecimiento ordenado, coordinado y controlado.

Los pasos previos al inicio del plan son:

1. Seleccionar a los participantes del proyecto.
2. Elegir el/los objetivo/s a cumplir (qué se quiere lograr).
3. Definir la estrategia a utilizar (diseño de cómo se van a lograr los objetivos).
4. Establecer las herramientas y recursos a necesarios (medios).
5. Fijar los tiempos de ejecución.
6. Controlar la gestión para evaluar si se está cumpliendo con los procedimientos para alcanzar los objetivos. Reformular el proceso en caso contrario.
7. Determinar los resultados.

PROPUESTA N° 2: EXTERNA

Elección de una consultora externa

Como bien sabemos, las hipótesis no tienen una única resolución o respuesta, y es por eso que decidimos agregar una propuesta que pueda llegar a ser otra opción factible por la que la PyME pueda optar. Esta recomendación tiene que ver con la **contratación de una consultora externa**.

En ciertas circunstancias, los directivos de las empresas se encuentran tan inmersos en los conflictos de la gestión diaria que no son capaces de percibir con claridad cuál es el origen de los problemas, y menos aún pueden pensar en el planteo de una posible solución. Este escenario les provoca una

sensación de frustración, y a su vez les quita el foco de atención de la actividad principal de la empresa, disminuyendo en consecuencia los ingresos.

En adhesión al contexto planteado, creemos que si desde el comienzo los socios están de acuerdo y confían en el proyecto, la contratación de los servicios de una consultora especialista en la gestión de empresas PyMEs puede ayudar a Refrigeración Perri en los siguientes aspectos:

- ❖ Lograr entender los desafíos del mercado y las coyunturas macroeconómicas.
- ❖ Obtener un panorama claro del negocio y definir estratégicamente los objetivos.
- ❖ La consultoría puede funcionar como un programa de alineación entre las estrategias y la organización.
- ❖ Un profesional externo que conoce el mercado puede identificar las fortalezas de la empresa, relacionarlas con las oportunidades que se puedan presentar y ayudar a distribuir los recursos de forma óptima.
- ❖ La experiencia de un consultor que ya haya tratado una situación similar en alguna ocasión puede ayudar a resolver el conflicto con un programa “enlatado” efectivo y rápido de aplicar.
- ❖ Un consultor, al ser ajeno a la compañía, puede dar opiniones objetivas y alentar a producir los cambios necesarios para abandonar ese lugar cómodo de “estabilidad” aparente en el que está la PyME.
- ❖ El personal de la empresa puede aprovechar la visita del profesional para hablar sobre su situación personal, compartir problemas, temores y ansiedades.

Como una inversión a futuro

Consideramos que el servicio de consultoría debe ser visto no como un gasto, sino más bien como una inversión a futuro. Los especialistas, además de enfocarse en las problemáticas de la gestión, podrían impulsar a la PyME a consolidarse y a estar preparada para el crecimiento de su negocio. Bajo estas circunstancias, tratarían temas tales como: cómo ser más competitivos, cómo definir modelos operativos más eficientes, cómo preparar la fuerza de trabajo futuro, definir nuevos mercados, segmentar, lanzar nuevos servicios, entre algunas de las opciones de acuerdo a su misión.

Por otra parte, entendemos que uno de los aspectos más relevantes a tratar por la consultoría es la **visión organizacional**. Creemos que es vital el hecho de lograr una definición concreta y unificada de visión a largo plazo, lo

que es esencial para este tipo de compañías que enfrentan cambios cada vez más frecuentes y traen consigo oportunidades pero también grandes desafíos, los cuales se deben afrontar a tiempo para sacarles ventajas y no permitir que se conviertan en una amenaza para el negocio.

Finalmente, creemos que otro de los puntos a favor de la propuesta externa (y no menos importante) reside en el hecho de la ***intervención de agentes externos a la organización***. Estos profesionales que desembarcan con ideas y diferentes proyectos están capacitados además para motivar y transmitir el compromiso hacia los trabajadores de la empresa, quienes en muchos casos se muestran reticentes a los cambios y rechazan lo nuevo, sienten miedo al salir de su rutina y a abandonar las costumbres de su “zona de confort”. Desde este aspecto, los consultores tienen una mirada sumamente objetiva e imparcial que hace a esta propuesta mucho más eficaz y sencilla de implementar a diferencia de la interna, que es llevada a cabo netamente por los directivos.

En conclusión, consideramos que esta opción externa podría brindar una mejora significativa en los resultados del negocio, basándonos principalmente en la experiencia de la consultora y en los métodos que aplique para formular propuestas y soluciones. Teniendo en cuenta toda la gestión que lleva a cabo este proceso, sabemos que podría llegar a resultar más costoso en términos económicos que la opción interna, pero sin embargo sería la elección óptima en la relación costo beneficio.

DESENLACE

Conclusión general

Para dar cierre del presente trabajo, procedemos a ***aceptar las hipótesis planteadas en el inicio:***

1. ***La falta de direccionamiento, planeación, control y gestión de los recursos en pequeñas empresas, se traduce en problemas de crecimiento y desarrollo sustentable en el tiempo.***
2. ***La adopción de cambios en la gestión interna optimiza el desarrollo del trabajo diario afianzando el compromiso de todos los integrantes, pudiendo cumplir con los objetivos y finalmente, logrando un incremento en las ganancias.***

Fundamentación

De acuerdo a la información obtenida, al testimonio de los socios y de los propios trabajadores, logramos detectar que la organización lidia con varios puntos críticos que imposibilitan su crecimiento, desarrollo estructural y comercial. El caso analizado es un claro ejemplo de lo que ocurre en otras empresas de similares características, independientemente del rubro en el que se desempeñen.

La situación que está atravesando la empresa es una clara consecuencia de la falta de liderazgo y direccionamiento por parte del fundador y sus socios. Siendo una compañía de servicios, consideramos que uno de los recursos más valiosos que debe sostener en el tiempo es el recurso humano, quien se encarga de ejecutar el trabajo operativo.

Creemos que, con la aplicación de ciertos cambios en la gestión del trabajo diario, se podrán delimitar y controlar las funciones del personal, para que los socios se ocupen de la ampliación y búsqueda de nuevos negocios que logren una estabilidad económica y un crecimiento empresarial continuo.

Conclusiones individuales

D´Amario Karen

El presente trabajo es una muestra de lo que enfrentan las Pymes en la realidad. El objetivo principal es ofrecerles información y herramientas que les permitan tomar conocimiento técnico para aplicar en la práctica mejoras de gestión, control y desarrollo del personal, entre otros.

Ante un diagnóstico efectivo, propuestas acordes y medios adecuados, las pymes pueden adaptarse al cambio, con el fin de redireccionar su negocio y continuar en el mercado.

La clave está en saber detectar a tiempo los problemas y tomar acciones pertinentes, saber comunicarlo y contar con el apoyo de todos los integrantes de la organización, sin perder el rumbo de la visión y misión inicial.

Otro aspecto muy importante, para el crecimiento organizacional tiene que ver con la incorporación de innovación y adopción de nuevos medios tecnológicos que presenta el mundo moderno.

En base a este contexto, las Pymes pueden obtener empoderamiento y lograr un crecimiento que se sostenga en el tiempo, a través de un proyecto o plan de acción que sea viable.

Para concluir, quiero destacar una frase del ingeniero Henry Fayol, quien fue un pionero en contribuir con el enfoque clásico de la organización:

"Elaborar un plan y establecer el éxito, es una de las mayores satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar".

Marinelli Carolina

PyMEs: Un camino de aprendizaje sin fin

A mi entender, las PyMEs son un mundo particularmente contradictorio: muchas de ellas quieren ganar más sin invertir en recursos, desean trabajar menos sin dividirse las tareas o bien ponerse de acuerdo para tomar decisiones mientras todavía debaten por el poder. La mayoría de estas empresas "sufren" de falta de información y de capacidad (conocimientos) para hacerle frente a estos problemas cotidianos de la organización que, en muchos casos, a largo plazo, las termina llevando a una crisis y posterior cierre. Refrigeración Perri y Asociados S.R.L. es uno de los tantos casos de PyMEs que no tienen rumbo, que sobreviven gracias a la operativa diaria de la labor de sus (fieles y más

antiguos) empleados y que permanecen en el mercado estando por estar, sin saber muy bien cómo, ni por qué ni para qué.

Las recomendaciones brindadas en el presente trabajo apuntan a que Refrigeración Perri pueda encaminarse y afianzarse en sí misma como una organización que puede dar más de sí y llegar lejos, siempre y cuando tenga un plan de acción y todos trabajen como una unidad en pos de los objetivos. Personalmente, y como futura licenciada, deseo que todas aquellas PyMEs que aún no pueden encontrar su camino logren en algún momento tener una mirada y opinión externa como lo fue este caso, para poder detectar sus puntos débiles y trabajar sobre ellos.

Ojalá los dueños y empresarios puedan evolucionar y cambiar la mentalidad para adaptarse a los cambios de este moderno mundo, para su bien, el de la organización y el de sus trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Cardozo, Alejandro P.** 2005. *Pequeña y mediana empresa. Intuición y método*. Argentina: Temas, segunda edición. Capítulos 3, 4 y 5.
- Chiavenato, Idalberto.** 2011. *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill, novena edición. Capítulos 1, 2, 4, 5, 6, 9.
- Chiavenato, Idalberto.** 2009. *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill, segunda edición. Capítulo 11.
- Dessler, Gary.** 2009. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson, decimoprimer edición. Capítulos 1, 4, 5, 6, 8, 9.
- Dodero, Santiago.** 2008. *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: El Ateneo. Capítulos 3 y 4.
- Fayol, H.** 1981. *Una administración industrial y general*. Argentina: El Ateneo.
- Ficarra, José A.; Cassino, José R.; Mondino, Silvana A.; Stura, Gabriel R.** 2009. *La dirección estratégica*. Argentina: Edicon, primera edición.
- Gimbert, Xavier.** 2015. *Pensar Estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. España: Deusto, cuarta edición. Capítulo 2.
- Hax, Arnoldo C.; Majluf, Nicolás S.** 1997. *Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Argentina: Granica.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard.** 2001. *Dirección estratégica*. España: Pearson, quinta edición.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz.** 1991. *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip.** 1999. *El marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los mercados*. España: Paidós Ibérica.
- Lazzati, Santiago C.** 2015. *El gerente: estrategia y líder del cambio. Más allá de la gestión operativa*. Argentina: Granica, primera edición. Capítulo 7.
- Nazario, Rafael.** 2006. *Beneficios y motivación de los empleados*. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina: Invenio.
- Porter, Michael E.** 2009. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide, primera edición.

Rifkin, Jeremy. 2000. *La era del acceso. La revolución de la nueva economía.* España: Paidós Ibérica.

Robbins, Stephen P. 1999. *Comportamiento organizacional.* México: Pearson, octava edición. Capítulos 4, 5, 9.

Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. 2014. *Administración.* México: Pearson, decimosegunda edición. Capítulo 1.

Rubinsztein, Jorge. 1997. *Administración aplicada a organizaciones de salud.* Compilación varios autores, editado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la Patagonia San Juan Bosco. Argentina: Osmar Buyatti. Capítulo Comunicaciones.

Rubinsztein, Jorge. *Revista Alta Gerencia.* Tomo IV, revista N° 19

Páginas web

<http://abc.gov.ar/>

<https://www.argentina.gob.ar/justicia>

<http://www.bancomundial.org/>

http://copret.com.ar/practicas_formativas/

<https://www.economiasimple.net/>

<http://www.eficienciaenergetica.org.ar/>

<https://g20.argentina.gob.ar/es>

<https://www.gemalto.com>

<http://www.grandespymes.com.ar/>

<http://www.indec.gob.ar/>

<http://www.infoleg.gob.ar/>

<https://www.inti.gov.ar/>

<http://www.iram.org.ar/>

<https://www.lanacion.com.ar/>

<http://www.mincyt.gob.ar/>



<https://www.palermo.edu/>

<http://www.pymerang.com/>

<http://www.redalyc.org/>

<https://www.srt.gob.ar/>

ANEXOS

ENTREVISTA

1. Empezando por los aspectos básicos de la empresa, ¿cuándo fue fundada?

La empresa Refrigeración Perri comenzó como unipersonal y fue fundada en 1997 por mí que soy el dueño actual. En 2004 Refrigeración Perri pasó a ser una sociedad de Responsabilidad Limitada formada por los socios que éramos Roxana Pastrian y yo, y luego en 2011 la compañía cambió su nombre a Refrigeración Perri y Asociados y los socios que la componíamos éramos Guillermo Perri, mi hermano, Diego Sabino, un amigo y yo.

2. ¿Quién/es fueron el fundador o fundadores de la empresa?

Yo fui el único fundador del emprendimiento.

3. ¿La empresa la consideran de tipo familiar?

Sí, porque trabajamos con mi hermano y un socio más que es mi amigo.

4. ¿Qué porcentaje de las acciones pertenece a la familia?

El 80% ya que hay un socio externo a la familia que es Diego Sabino y es quien tiene el 20% restante.

5. ¿Todos los familiares que trabajan dentro de la empresa ocupan el mismo cargo?

Si bien los familiares tenemos el mismo nivel jerárquico, nos ocupamos de distintas áreas.

6. ¿Hay en la empresa familiares políticos?

No, no hay ninguno.

7. ¿Quiénes deciden si pueden ingresar a trabajar familiares a la empresa?

Esa es una decisión en conjunto de los tres socios.

8. ¿Considera que el hecho de que la empresa sea familiar limita las posibilidades de crecimiento de la compañía? ¿Por qué?

No, porque los integrantes de la familia ocupan distintas áreas y esto hace que no se generen conflictos.

9. ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa y no pertenecen a la familia?

Son 10 en total.

10. ¿La empresa cuenta con personal profesionalizado?

Sí, en el sector de producción y en el área de mantenimiento preventivo.

11. ¿Cómo es la relación empresa-familia?

La relación es muy buena, ya que ambos hermanos podemos separar lo que es laboral de la relación familiar.

12. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene la empresa al ser familiar? ¿Cómo los solucionan?

Por suerte no hay problemas familiares dentro de la organización ya que entre todos podemos resolver bien esos temas y lo separamos de lo laboral.

13. ¿Hay una clara división de los roles y responsabilidades de cada uno de los socios?

Sí, yo lo considero que sí la hay.

14. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisiones de la empresa? ¿Hay normas establecidas?

Los socios somos los que tomamos las decisiones pero no tenemos normas establecidas al respecto.

15. En cuanto a la organización en sí misma, ¿cuál es la misión de la empresa? ¿Cuentan con varias unidades de negocio?

La misión de la empresa es ofrecer servicio de asistencia técnica e ingeniería de procesos aplicado al mantenimiento industrial y servicio técnico de equipos de refrigeración y calefacción.

Las unidades de negocio son tres, mantenimiento de máquinas y equipos industriales, servicio técnico y proyectos de ingeniería para obras.

16. ¿Cuál es la visión de la empresa? ¿Es anunciada por usted y compartida con todos los miembros de la organización?

Ser la empresa número uno en servicios de refrigeración dentro del Gran Buenos Aires.

17. ¿Cuáles son los valores organizacionales?

Tenemos valores que nos representan por lo que realmente somos como personas y por la empresa que entre todos llevamos adelante. Creo que la transparencia en operaciones financieras es el principal.

Pero además por supuesto el respeto entre los miembros de la organización, los buenos modales, el compromiso y la responsabilidad nos dan una base para incentivar al buen clima laboral.

18. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

No tenemos políticas firmemente establecidas.

19. ¿La empresa tiene planteados objetivos o metas a cumplir? ¿Cuáles son?

Sí, nuestro principal objetivo es aumentar las ventas de servicios de mantenimiento preventivo, lo que nos va a permitir solventar los costos fijos y además tener una rentabilidad que nos beneficie.

Proveer a las industrias recursos humanos calificados que puedan prevenir las roturas, reduciendo los costos operativos de nuestros clientes.

Implementar un control por oposición sobre el área operativa de servicio y mantenimiento.

Medir la eficiencia de los operarios.

20. ¿Tienen algún control sobre los resultados obtenidos?

Hoy no, pero está en desarrollo.

21. ¿Hay definida una estrategia dentro de la empresa para cumplir los objetivos? ¿Cuál/es es/es?

No, no tenemos una estrategia fija definida.

22. ¿Los objetivos y las estrategias son redefinidos todos los años?

No, eso se va viendo de acuerdo a cómo nos va yendo durante el transcurso del año.

23. ¿Cómo es la estructura organizacional en la empresa?

La estructura organizacional está compuesta por una gerencia general a cargo mío; el área administrativa y financiera está a cargo de Karen D'Amario con una persona que depende de ella; el área de servicio técnico y de mantenimiento está a cargo de Diego Sabino dirigiendo un equipo técnico integrado por siete personas y el área de compras está a cargo de Guillermo Perri.

24. ¿Cómo es la comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa y entre los miembros de la familia? ¿Cree que existen problemas?

La comunicación es buena, intentamos no mezclar los problemas familiares con la relación laboral. Aunque a veces se torna difícil, separamos bastante bien el trabajo de la familia.

El problema que notamos es que las distintas áreas de la empresa no están bien coordinadas y comunicadas entre sí, lo que hace que muchas veces no se hagan las compras necesarias, el servicio técnico no sepa bien que hacer, el área administrativa no llegue a cubrir algunos pagos por faltas de ingreso. Ese tipo de cuestiones.

25. ¿Cómo es la gestión en cada una de las áreas de la empresa? ¿Cómo funcionan?

La gestión gerencial se encarga del control del funcionamiento de las distintas áreas, y se toman decisiones directivas.

El sector administrativo se encarga de gestionar los pagos a proveedores, el pago de impuestos, cobranzas, control de costos, mantener el envío de documentación de los recursos para el ingreso a las plantas, controlar las finanzas de la empresa y el seguimiento de las solicitudes de trabajo.

El sector de compras se encarga de solicitar presupuestos a diferentes proveedores y realizar la compra al proveedor que entrega la mercadería en tiempo y forma, ofreciendo una condición de pago accesible.

El sector de mantenimiento y servicio se encarga de mantener una buena relación con el cliente, atendiendo las necesidades y garantizando un tiempo de respuesta en 48 horas máximo luego de la solicitud del servicio.

26. ¿Existen instructivos que detallan cómo se debe gestionar cada área?

Sí están en el área administrativa, compras y en la de mantenimiento.

27. ¿Cuáles son los recursos (materiales) con los que cuentan la empresa para operar?

Los recursos que utiliza la empresa en el área de servicio técnico y mantenimiento son vehículos utilitarios equipados con herramental necesario.

El área de fabricación cuenta con máquinas, herramientas para la fabricación de equipos y reparaciones de taller.

28. ¿Considera que se están utilizando eficientemente? ¿Qué considera que deberían mejorar?

No. Creo que en principio debemos mejorar la organización de las distintas operaciones de cada área. Por otra parte formar mecanismos de control para poder medir el rendimiento y determinar indicadores que nos permitan calificar los recursos.

TABLERO DE COMANDO

PERSPECTIVAS	Objetivos estratégicos	Área o responsable	Iniciativa/ Plan de acción	Indicadores	Metas alcanzado	Desempeño real
Financiera	Aumentar el volumen de ventas en prestaciones de servicios de mantenimiento preventivo.	Gerente	Llevar a cabo acciones estratégicas dirigidas a incrementar la demanda de servicios de mantenimiento preventivo: redefinir el nicho de mercado, segmentar potenciales clientes, destacar los beneficios y ventajas que ofrece la empresa, darse a conocer en el mercado virtual redes sociales.	Ventas de servicios mensuales. Porcentaje de rentabilidad neta.		
Cliente	Mejorar la calidad de atención de los clientes, garantizando la satisfacción de los servicios prestados y cumpliendo con sus expectativas.	Gerente - Responsable de servicio técnico y mantenimiento	Implementar la registración y el control de la gestión de los trabajos realizados. Establecer un programa de visitas de inspección. Incorporar encuestas de calidad de satisfacción al finalizar los servicios.	Resultados de auditorías. Cantidad de quejas y reclamos. Resultados de encuestas.		
Procesos internos	Redefinición y comunicación al personal de los elementos estratégicos. Revisión de los recursos y puestos de trabajo.	Gerente	Especificar la misión, la visión, los objetivos, la cultura, los valores y la estrategia que van a definir a la empresa como tal. Transmitirlo a los colaboradores mediante reuniones. Dividir las tareas de los puestos en forma clara de acuerdo a jerarquías y aptitudes, dejándolas registradas en instructivos. Valorar el trabajo de cada participante a través del método de evaluación de desempeño de escala gráfica.	Mediciones de las encuestas. Resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas en forma trimestral, analizando el desarrollo de las reuniones grupales e individuales llevadas a cabo por el jefe de cada sector a sus subordinados.		
Aprendizaje y crecimiento	Contar con un sistema operativo actualizado. Mejorar el proceso de inducción. Mantener motivado al personal. Corregir las deficiencias en la comunicación.	Gerente	Instalar el sistema operativo Consuman (recomendado por el proveedor Cantidad de servicios realizados por día. de sistemas informáticos), para que registre información útil de la gestión diaria empresarial. Llevar a cabo un programa integral de ingreso y desarrollo del personal, que incluya capacitación y verifique la relación de puesto - salario. Implementar un régimen de recompensas no monetario de acuerdo al cumplimiento de objetivos medido en forma grupal e individual. Estimular el vínculo y las relaciones interpersonales mediante espacios de conversación pautados y reuniones informales.	Trabajos realizados por los técnicos en cada uno de los servicios brindados. Índice de rotación. Tareas llevadas a cabo por personal administrativo. Registros de compensaciones brindadas por el logro de objetivos. Calidad en los diálogos de todos los niveles.		
				Medición del clima laboral.		